Informations- und organisationstheoretische Aspekte der qualifizierten Mitbestimmung

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Grades eines
DOKTORS DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN
am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von

Dipl.-Kfm. Norbert Engler

aus Berlin

1971

Berlin 1972

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547205_0023

Informations- und organisationstheoretische Aspekte der qualifizierten Mitbestimmung

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Grades eines
DOKTORS DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN
am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von

Dipl.-Kfm. Norbert Engler

aus Berlin

Berlin 1972

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

1. Referent: Prof. Dr. Horst Sanmann

2. Referent: Prof. Dr. Günter Dlugos

Tag der mündlichen Prüfung:

14.6.1971

Inhaltsverzeichnis

Seite

I. Grundlegende Überlegungen zum Mitbestimmungsproblem 5

II. Die Wahl des theoretischen Bezugsrahmens für die Behandlung der Mitbestimmung in der Unternehmung 15
1. Das Verhältnis von Mitbestimmung zur traditionellen Theorie der Unternehmung 15
2. Mitbestimmung im Lichte der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre 19
3. Die organisationstheoretische Ausgangsbasis 25
4. Zusammenfassung 32

III. Die Unternehmung als offenes System 36
1. Einige Grundannahmen der Systemtheorie 36
2. Mögliche Subsysteme der Unternehmung als System 4o
3. Die Konzeption eines mitbestimmten Führungssystems 45
a) Die Beziehung des Führungssystems zu anderen Subsystemen der Unternehmung 45
b) Die Trennung von Legislative und Exekutive im mitbestimmten Führungssystem 5o
c) Das Problem von Einfluß, Macht und Autorität 55
d) Der Verlauf von Entscheidungsprozessen in der Legislative 62
e) Die Bedeutung der Informationen für das Verhalten des Führungssystems 71
4. Zusammenfassung 74

Seite

IV. Die Behandlung sozialer Konflikte in der Unternehmung bei qualifizierter Mitbestimmung 79
1. Bedeutung und Ursachen systeminterner sozialer Konflikte 79
2. Ansätze zur Konfliktlösung in verschiedenen organisationstheoretischen Modellen 87
a) Das formale Vorgehen mit Hilfe der Spieltheorie 88
b) Empirische Beiträge zur Konfliktbehandlung 92
3. Konfliktlösungen innerhalb des mitbestimmten Führungssystems 1oo
4. Zusammenfassung 1o5

V. Das erforderliche Informationssystem mitbestimmter Unternehmungen 11o
1. Begriffliche Grundlagen 11o
2. Die Auswahl der notwendigen Informationen 117
a) Informationen in Abhängigkeit von Rollenerwartungen 117
b) Das Problem der quantitativen Informationsüberlastung 121
3. Die Qualität der übermittelten Informationen 127
a) Störungen in der betrieblichen Kommunikation 127
b) Die Bedeutung des Zeitfaktors in der Informationsübermittlung 135
4. Die Richtungen des Informationsflusses 137
5. Ergebnisse empirisch-experimenteller Gruppenforschung 143
6. Zusammenfassung 15o

Seite

VI. Qualifizierte Mitbestimmung und Kontrolle 155
1. Die notwendige Kontrolle exekutiver Handlungen 155
2. Die Bedeutung der Kontrolle in regeltechnischer Darstellung 16o
3. Die Versorgung der Legislative mit Kontrollinformationen 166
4. Zusammenfassung 17o

VII. Die qualifizierte Mitbestimmung im Montanbereich im Lichte der informations- und organisationstheoretischen Aspekte 172
1. Zur organisatorischen Regelung der Montan-Mitbestimmung 172
2. Die Praxis der Konfliktbehandlung 188
3. Die Berücksichtigung informatorischer und kontrollbezogener Anforderungen 193
4. Zusammenfassung 2o1

VIII. Schlußbemerkung 2o5

Literaturverzeichnis 2o7

I. Grundlegende Überlegungen zum Mitbestimmungsproblem

Die Frage einer Mitbestimmung hat ihre Entstehungsursache allgemein immer darin, daß in einem menschlichen Bereich eine Person oder Gruppe zu der Meinung gelangt, daß sie nicht entsprechend ihren eigenen Interessen entscheiden und handeln kann, sondern daß die eigene Rolle sich vielmehr auf Tätigkeiten beschränkt, die vornehmlich in der Ausführung vorgegebener Anordnungen bestehen. Dabei gehen die Verfechter von Mitbestimmung davon aus, daß die Interessen der Ausführenden denen der Anweisenden untergeordnet werden, weil den Privilegierten allein ein Entscheidungsrecht zusteht. Die Forderung nach Mitbestimmung will in einer derartigen Situation die Berücksichtigung der bisher als vernachlässigt angenommenen Interessen durch Einräumung eines Mitentscheidungsrechtes in den Vordergrund rücken. Mitbestimmung erweist sich als ein Problem, das sowohl in der Gesellschaft als ganzer als auch in ihren einzelnen Bereichen wie etwa in ihrer wirtschaftlichen Sphäre auftreten kann, es hat mithin gesellschaftlichen Charakter.

Für die Begründung einer wirtschaftlichen Mitbestimmung der Arbeitnehmer sind vorwiegend sozialethische Erwägungen maßgebend, die im Vordergrund der Mitbestimmungsdiskussion zwischen Gewerkschaften, Arbeitgebern, politischen Parteien und konfessionellen Gruppen stehen. Die Befürworter gehen davon aus, daß die politische Gleichstellung innerhalb des demokratischen Staatswesens, wobei Demokratie mit dem Prinzip der Gleichheit und dem der Freiheit verbunden ist, sich zwar auf politischer Ebene in Mehrheitsentscheidungen manifestiert, daß aber gleichzeitig ein relevanter Bereich der Gesellschaft unbeeinflußt seine auf wirtschaftlicher Abhängigkeit der Arbeitnehmer

begründete herrschaftliche Ordnung beibehalten hat und darüberhinaus Druck auf die politischen Wählerentscheidungen auszuüben in der Lage ist.

In der Mitbestimmungsdiskussion wird besonderes Gewicht auf die Bedeutung der Großunternehmungen gelegt, indem ihnen gesamtgesellschaftliche und gesamtwirtschaftliche Einflußmöglichkeiten zugeschrieben werden. Neben der eigentlichen Größe sind andere Faktoren wie etwa personelle Verflechtungen in den Leitungs- und Kontrollgremien, finanzielle Verflechtungen, Organschaftsbeziehungen, Zulieferverhältnisse u.ä. geeignet, Machtbeziehungen aufzubauen und einzusetzen.[1] Steinmann belegt die These, daß die Großunternehmung als typische Erscheinung hochentwickelter Industriegesellschaften über wirtschaftliche Macht verfügt, indem sie durch ihre Position wirtschaftlicher Stärke volkswirtschaftliche Prozesse im Sinne eigener Zielsetzungen zu beeinflussen vermag. "Weniger denn je entspricht das Bild des Großunternehmens dem der volkswirtschaftlichen Theorie der Unternehmung, in der die Unternehmen willenlos den Kräften des Marktes unterworfen sind und sich auf einem durch den Markt vorgeschriebenen Aktionspfad bewegen. Das Großunternehmen hat sich vielmehr in hohem Maße vom Markt gelöst, dadurch seine Entscheidungs- und Aktionsfreiheit erlangt und versucht nunmehr, gestaltend auf den Markt einzuwirken."[2]

Es ist vom Verfasser nicht beabsichtigt, näher auf die teils auf betrieblicher, teils auf überbetrieblicher Ebene geführte Auseinandersetzung um die wirtschaftliche

---

1) Mitbestimmung - eine Forderung unserer Zeit, hrsg. v. Deutscher Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand, Düsseldorf, Februar 1968, S. 19
2) Horst Steinmann, Das Großunternehmen im Interessenkonflikt, Stuttgart 1969, S. 165

Mitbestimmung einzugehen, über die es nicht an Literaturbeiträgen fehlt. Bezüglich des Grades der von uns befürworteten Mitbestimmung durch die Arbeitnehmer soll als Ausgangspunkt dieser Untersuchung die Forderung gestellt werden, daß eine gleichberechtigte Behandlung der Faktoren Arbeit und Kapital anzustreben ist. Die Gleichstellung im wirtschaftlichen Prozeß hat schwerwiegende Folgen für die Willensbildung sowohl auf betrieblicher als auch auf überbetrieblicher Ebene, indem eine gleichberechtigte Beteiligung der Anteilseigner- (Arbeitgeber-) und der Arbeitnehmerseite an den Entscheidungsprozessen zu erreichen ist. Jede schwächere Form einer Mitwirkung der Arbeitnehmer ist u.E. der Gefahr ausgesetzt, daß eine Majorisierung durch die Kapitaleigner erfolgt und so den Interessen der Arbeitnehmer in der Unternehmung zuwider gehandelt wird. Da aber Mitbestimmung die herrschende eigentumsorientierte Wirtschaftsordnung anerkennt, soll andererseits auch die entsprechende Berücksichtigung der Kapitaleigner garantiert sein. Insofern muß echte "Mitbestimmung" eine qualifizierte, d.h. paritätische Beteiligung der Arbeitnehmer und Kapitaleigner an wirtschaftlichen Entscheidungen bedeuten.

Die Gewerkschaften haben bereits in ihrer Diskussion um die sog. "Wirtschaftsdemokratie" während der zwanziger Jahre erkannt, daß neben einer Mitbestimmung in den Betrieben eine überbetriebliche Mitbestimmung, etwa in übergeordneten Wirtschaftsräten und Industrie- und Handelskammern, notwendig sei, um vom einzelnen Betrieb nicht beeinflußbare Entwicklungen im Sinne des Gemeininteresses zu steuern.[1] In der Tat erscheint uns diese überbetriebliche Ebene ein wichtiger Bestandteil eines umfassenden Mitbestimmungsrechtes zu sein, allerdings

---

1) Vgl. Fritz Naphtali, Wirtschaftsdemokratie, Frankfurt am Main 1966, S. 163 und S. 183

ist dieser Aspekt in der Diskussion nach 1945 in den Hintergrund getreten zugunsten der Betonung betriebs- und unternehmungsbezogener Forderungen.

Wenn trotz der Erkenntnis, daß eine umfassende Behandlung des Mitbestimmungsproblems beide genannten Ebenen berücksichtigen muß, diese Untersuchung sich auf die Durchführung von Mitbestimmung in der Unternehmung beschränkt, so geschieht das in der Einsicht, daß andernfalls ein Problemkreis angesprochen wird, der so komplex ist, daß unser gesamtes wirtschaftliches und gesellschaftliches Beziehungsgefüge davon berührt wird. Diese weitgreifende Fragestellung kann und soll nicht Gegenstand unserer näheren Überlegungen sein, denn es erscheinen nur solche Ansätze erfolgversprechend, die auf dem Wege der Partialanalyse Lösungsbeiträge liefern.

Oft wird noch eine weitere Differenzierung der Mitbestimmung, bezogen auf die Bereiche Betrieb, Unternehmung und auch Arbeitsplatz, vorgenommen. Diese Spezifizierung ergibt unseres Erachtens keine zusätzlichen Aussagen, da in allgemeiner Betrachtung die Mitbestimmung auf die Entscheidungsprozesse der einzelnen Wirtschaftseinheiten bezogen werden soll. Die rein begriffliche Trennung von Betrieb und Unternehmung ist empirisch nicht durchführbar, denn sie entspricht nicht der Struktur der Einzelwirtschaft. Eine gleichberechtigte Beteiligung an der Willensbildung in der Führungsebene hat Auswirkungen auf alle Bereiche einer Organisation, auf die Investitions- und Finanzentscheidungen ebenso wie auf die Gestaltung der Bedingungen am einzelnen Arbeitsplatz. Im übrigen werden die Begriffe "Betrieb" und "Unternehmung" in der Betriebswirtschaftslehre unterschiedlich definiert, einmal werden sie synonym, zum anderen nebeneinander (Erich Schäfer) und schließlich auch im Sinne eines Über- oder

Unterordnungsverhältnisses verwendet.[1]

Wir wollen hier die Mitbestimmung auf die Unternehmung beziehen, worunter auch Betrieb und Arbeitsplatz zu fassen sind. Es geht dabei um die Beeinflussung der Entscheidungen durch qualifizierte Mitbestimmung in den Führungsorganen der Unternehmung, wobei diese Entscheidungen auf den gesamten Arbeitsprozeß in sozialer, personeller und wirtschaftlicher Hinsicht reflektieren.

Wenn hier von der gleichberechtigten Behandlung der Faktoren Arbeit und Kapital ausgegangen wird, so handelt es sich dabei nach unserer Meinung um eine notwendige Bedingung für die Durchsetzung von Mitbestimmung, die allerdings noch nicht automatisch die Interessenberücksichtigung der gesamten Arbeitnehmerschaft bewirken muß. Deshalb wollen wir als weitere Bedingung eine möglichst weitreichende Beteiligung des einzelnen an der Unternehmungspolitik formulieren, die dazu führt, den Arbeitnehmer als Entscheidungsträger zu bezeichnen.

Diese Bedingung, die sich an der Berücksichtigung des einzelnen orientiert, geht aus unserem Demokratieverständnis hervor, wonach es der einzelnen Person oder Gruppe ermöglicht werden soll, innerhalb eines praktikablen Handlungsrahmens eigene Vorstellungen selbständig zur Diskussion zu bringen und an den Entscheidungen mitzuarbeiten, welche die eigene Lebenssituation beeinflussen. Es ist die Motivation aller Demokratisierungsbestrebungen in der Gesamtgesellschaft oder in einzelnen ihrer Bereiche, einen Interessenausgleich aller Beteiligten zu erreichen; dies impliziert einmal den Ausgleich zwischen den großen Gruppen oder Parteien und zum anderen den innerhalb der Gruppen zwischen den einzelnen Mitgliedern.

---

1) Für Gutenberg etwa ist die Unternehmung als kapitalistischer Betriebstyp dem allgemeinen Betriebsbegriff untergeordnet

Daß diese Anforderung einer Mitarbeit des einzelnen bei einem demokratischen Staatswesen eine Fülle von Problemen hervorbringt, braucht hier nicht weiter erörtert zu werden. Wir wollen aber in unseren weiteren Ausführungen versuchen, diesen Grundgedanken auf die wirtschaftliche Sphäre der Gesellschaft und dabei konkret auf die Unternehmung zu übertragen.

Dieser Ansatz, der mit der Frage verbunden ist, auf welche Weise der einzelne Arbeitnehmer in einer Unternehmung bei qualifizierter Mitbestimmung am Willensbildungsprozeß beteiligt werden könnte, umreißt den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit. Unser Ziel richtet sich auf den Versuch, bestimmte Anforderungen an die Unternehmung im Modell zu formulieren, die erreichen, daß die Arbeitnehmer als mitbestimmende Entscheidungsträger in die Lage versetzt werden, sachlich fundiert an der Entscheidungsbildung teilnehmen zu können. Sie müssen befähigt werden, den der Unternehmung zur Verfügung stehenden Handlungsspielraum und die Konsequenzen ihrer Entschlüsse hinsichtlich der angestrebten Zielsetzungen zu überblicken. Wir sind uns durchaus dessen bewußt, daß damit ein nahezu "idealistisches" Ziel verfolgt wird, doch es besteht andererseits die Überzeugung, daß auf diesem Wege vorangeschritten werden muß, wenn im Sinne einer "Demokratisierung der Unternehmung" durch Mitbestimmung eine Ausrichtung des Willensbildungsprozesses an den jeweiligen Interessen aller Beteiligten erreicht werden soll.

Allerdings wird damit ein Ziel angesprochen, das nur teilweise von der Unternehmung selbst erreicht werden kann. Es stellen sich dabei auch Forderungen an die Bildungspolitik von Staat und Gewerkschaften, deren Bemühungen die Erfolgschance eines jeden Vorschlages zur Durchführung einer derartig verstandenen Mitbestimmung entscheidend beeinflussen. Bei Vernachlässigung dieses hier

nicht relevanten Aspektes bleibt jedoch festzustellen, und das ist für unseren Zusammenhang entscheidend, daß der Umfang und die Art der organisatorischen und informatorischen Beziehungen die Integration und auch die Beteiligung des einzelnen am unternehmerischen Geschehen bestimmen.

Die vielfach beobachtete Arbeitsentfremdung, die aus der Trennung zwischen Produzent (Arbeiter) und Produkt entsteht, kann möglicherweise dadurch überwunden werden, daß anstelle der früheren handwerklich-geistigen Beziehung im Rahmen ganzheitlichen Arbeitens die geistige Verbindung zum Produktionsprozeß verstärkt wird. Wenn der Arbeitnehmer die ihm bisher zugewiesene Objektstellung im Produktionsprozeß überwinden soll, und das beinhaltet unsere Vorstellung von Mitbestimmung, so muß dem einzelnen die Möglichkeit einer Beteiligung an der unternehmerischen Willensbildung eröffnet werden. Diese Beteiligung muß dergestalt sein, daß eine möglichst enge Verbindung zwischen der Gesamtheit der Belegschaftsmitglieder und ihren Leitungsorganen hergestellt wird, um die Berücksichtigung der einzelnen Forderungen oder zumindest deren Prüfung zu gewährleisten.

Ein direkter Kontakt mit den Führungsorganen einer Unternehmung ist jedoch besonders in großen sozialen Einheiten nur schwer zu erreichen, so daß wahrscheinlich eine Repräsentation der Arbeitnehmer zumindest dort nicht umgangen werden kann.[1] Grundsätzlich ist aber auf die Gefahr hinzuweisen, der das Repräsentationsprinzip unterliegt. Dadurch, daß mit der Einschaltung von Repräsentanten als Verbindungsleuten der Weg zu den Führungs-

---

1) Vgl. dazu Oswald v. Nell-Breuning, Arbeit und Mitbestimmung, in: Mitbestimmung, Referate und Diskussion auf der Tagung katholischer Sozialwissenschaftler vom 17. bis 19. Februar 1968 in Mönchengladbach, hrsg. v. Anton Rauscher, Köln 1968, S. 27

gremien sich verlängert, kann es geschehen, daß ein Arbeitnehmervertreter nicht nur die von den Vertretenen als Basis empfangenen Informationen verdichtet und weiterleitet bzw. in konkrete Maßnahmen transformiert, sondern daß gleichzeitig Informationen durch den Filterprozeß versickern oder ein Vertreter versucht, eigene Vorstellungen als angebliches Gemeininteresse auszugeben. Dieser Gefahr muß so weit wie möglich durch organisatorische Kontrollmechanismen begegnet werden.

Wenn also die weiteren Ausführungen darauf gerichtet sind, ausgehend von der hier vorgenommenen Klärung des Inhalts einer qualifizierten Mitbestimmung in der Unternehmung informatorische und organisatorische Maßnahmen zu diskutieren und daraus diesbezügliche Anforderungen an die Gestaltung einer mitbestimmten Unternehmung zu formulieren, so soll es sich dabei um Modellvorstellungen handeln, die eine Integration der einzelnen Interessenträger in die Unternehmung erreichen sollen. Dabei wird der Versuch unternommen, Methoden für die Interaktion der Beteiligten bei als unterschiedlich angenommenen Zielvorstellungen zu erarbeiten.

Die Eigenschaften und der Verlauf dieses multipersonalen Zielbildungsprozesses sollen im weiteren näher untersucht werden. Es ist anzunehmen, daß sich bei qualifizierter Mitbestimmung eine Neuformulierung bzw. Modifikation der Handlungsziele der Unternehmung ergibt, indem eine Verbreiterung des Zielsystems vorgenommen wird. Diese Verbreiterung ist so zu verstehen, daß in weit größerem Umfange als bisher soziale Belange als Ausdruck der Interessen der Arbeitnehmerschaft Berücksichtigung finden werden und als konkurrierende Forderungen zum Streben nach möglichst hoher Rentabilität auftreten. Für die mitbestimmte Unternehmung gilt es, diesen Zielkonflikt zu lösen. Dabei ist darauf hinzuweisen, daß der "Erfolg"

einer solchen Unternehmung seine rein geldmäßige Ausrichtung verlieren kann, indem die Erfüllung sozialer Forderungen als Maßstab für die Erfolgsbestimmung mit herangezogen wird. Allerdings tritt dabei das Problem der quantitativen Nutzenmessung auf.

Andererseits muß man sich jedoch darüber im klaren sein, daß einer Verbreiterung des Zielsystems durch unsere konkurrenzorientierte Wirtschaftsordnung insofern Grenzen gesetzt sind, als Entscheidungen über das Produktionsprogramm oder über eine Verminderung der Rentabilität zugunsten sozialer Aspekte systembezogenen Wettbewerbsbedingungen unterliegen. Will eine Unternehmung überleben, so ist sie letztendlich doch in ihrem Verhaltensspielraum durch Wirtschaftlichkeitserwägungen begrenzt.

Damit ist das Ziel dieser Arbeit bestimmt. Bezugspunkt unserer Überlegungen bleibt jeweils das Verhältnis des einzelnen Unternehmungsmitgliedes zum Willensbildungsprozeß dieser Unternehmung unter der Prämisse qualifizierter Mitbestimmung. Als Ergebnis wird im Modell das Aufzeigen von Möglichkeiten bzw. die Formulierung von bestimmten Anforderungen an die Unternehmungsgestaltung für eine möglichst weitgehende Beteiligung des einzelnen an der Entscheidungsbildung angestrebt, wobei insbesondere die neueren Forschungsbeiträge der Organisationstheorie und der betriebswirtschaftlichen Informationstheorie Berücksichtigung finden sollen. Als Schwerpunkte der Analyse werden sich Überlegungen zur Konzeption eines mitbestimmten Führungssystems der Unternehmung, die Behandlung von Konflikten im Rahmen der unternehmerischen Entscheidungsprozesse und die mögliche Strukturierung eines Informationssystems im Modell erweisen. Darüberhinaus soll die auf die Entscheidungsrealisation folgende Kontrollphase diskutiert werden, die für eine qualifizierte Mitbestimmung große Bedeutung erlangt. Im Interesse

der Übersichtlichkeit wird jedes dieser Kapitel durch eine zusammenfassende Ergebnisfeststellung abgeschlossen.

Es wird bewußt vorerst von den bereits vorhandenen gesetzlichen Regelungen über eine qualifizierte Mitbestimmung abstrahiert, erst zum Schluß sollen die von uns entwickelten Anforderungen auf die Montanmitbestimmung übertragen werden. Es ist zu prüfen, ob und inwieweit diese in der Mitbestimmungspraxis zum Tragen gekommen sind. Den Ausgangspunkt unserer Überlegungen bildet jedoch die Frage, welche instrumentellen Voraussetzungen die Theorie für eine modellmäßige Behandlung des Mitbestimmungsproblems liefert.

II. Die Wahl des theoretischen Bezugsrahmens für die Behandlung der Mitbestimmung in der Unternehmung

1. Das Verhältnis von Mitbestimmung zur traditionellen Theorie der Unternehmung

Bei der Theorie der Unternehmung handelte es sich ursprünglich um eine Modellvorstellung aus der Nationalökonomie, mit der das Verhalten der einzelnen Unternehmungen am Markt erklärt werden sollte. Grundlage war dabei das Modell der vollkommenen Konkurrenz, das die Marktverhältnisse beschreiben und bestimmen sollte. Die Aktivität der Unternehmung war danach auf die Tätigkeit des Unternehmers bezogen, dessen Fähigkeit zu rationalen Entscheidungen allein Berücksichtigung fand.

In dieser rein quantitativen Theorie des Marktgleichgewichtes waren die unternehmerischen Entscheidungen in der Weise determiniert, als lediglich die Möglichkeit der Mengenanpassung am Markt verblieb; Preis, Qualität des Gutes und die unternehmerischen Wertungen waren als Daten fixiert.[1] Als Gesamtziel unternehmerischen Handelns war im klassischen Modell die Gewinnmaximierung als monistische Zielvorstellung vorgegeben. Insofern wurde das unternehmerische Verhalten am Markt auf ein Rechenexempel reduziert,[2] denn die Theorie der

---

1) Vgl. Helmut Arndt, Mikroökonomische Theorie, 1. Bd., Tübingen 1966, S. 135

2) Vgl. Johannes Bidlingmaier, Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968, S. 21

Unternehmung als Erklärungsmodell des Verhaltens der Unternehmung am Markt stellt sich als eine einseitige Gewinntheorie heraus.

An diese klassische Theorie der Unternehmung lehnt sich die traditionelle Theorie in der Betriebswirtschaftslehre insofern eng an, als sie von ähnlichen Ziel- und Umweltvorstellungen der Unternehmung ausgeht. Hinsichtlich der Zielannahmen wird ebenfalls vorausgesetzt, daß sich das Problem auf eine einzige Variable, den zu maximierenden Gewinn, beschränkt.[1] Dabei wird die Unternehmung als eine Entscheidungseinheit aufgefaßt, die sich in der Person des Unternehmers, sei er Eigentümer oder Manager, repräsentiert, was zur Folge hat, daß die Entscheidungsfindung selbst nicht als Problem angesehen wird.

Gegenüber der Umwelt steht die Unternehmung insofern in eindeutiger Beziehung, als sichere Erwartungen zur Prämisse erhoben werden, so daß der Unternehmer in jedem Falle Entscheidungen unter Sicherheit zu fällen in der Lage ist. Da sich die Unternehmung außer in Oligopolsituationen einem eindeutig bestimmten Marktmodell gegenübersieht, folgt, daß angesichts der vollkommenen Voraussicht jede Entscheidungsfreiheit ausgeschlossen ist, da das Verhalten durch die Markttransparenz voll determiniert ist.[2] Insofern stellt sich die Theorie der Unternehmung als ein abstrakter Preis-Mengen-Mechanismus dar.

Somit zeigt sich, daß die traditionelle Theorie der Unternehmung davon ausgeht, daß bezüglich der Willensbildung eine homogene Wirtschaftseinheit existiert, in der die Entscheidungen auf die Person des Unternehmers zentralisiert sind; "Unternehmung" und "Unternehmer" werden als Begriffe synonym verwendet.[3] Dadurch ist das Auftreten

---

1) Vgl. Walter Busse v. Colbe, Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, in: ZfB 1964, S. 616
2) Vgl. Helge Strasser, Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 22
3) Vgl. Bidlingmaier, a.a.O., S. 23; sowie J.H. Strauss, The Entrepreneur: The Firm, in: Journal of Political Economy, No. 2, June 1944, S. 112ff.

von Zielkonflikten ausgeschlossen, denn ein interner Zielbildungsprozeß findet ex definitione nicht statt. Der Unternehmer reagiert lediglich auf Umwelteinflüsse, während die interne Unternehmungsstruktur aus den Modellvorstellungen ausgeschlossen bleibt. "Die traditionelle Theorie der Unternehmung schließt ihrer Konstruktion nach die Einflüsse unterschiedlicher Informations- und Entscheidungsstrukturen auf das Verhalten der Unternehmung aus ... Die Organisationsform ist in der herkömmlichen Theorie ein Teil der Produktionstechnik, die als gegeben angesehen wird."[1] Das Verhalten der Unternehmung ist durch die Produktionsfunktion angegeben, d.h. dem unternehmerischen Handeln liegen Preis-Mengen-Relationen zugrunde, wobei nicht begrenzte Funktionen angenommen werden. Die Problematik eines internen Zielbildungsprozesses fällt aus diesen Modellvorstellungen heraus, indem der Zielbildung weder in intrapersonaler Hinsicht als psychischer Vorgang noch unter sozialem Aspekt als interpersonelles Phänomen Beachtung geschenkt wird. Die interne Struktur der Unternehmung als soziale Organisation bleibt unberücksichtigt.

Infolgedessen wird die Rolle des am Produktionsprozeß mitwirkenden Menschen lediglich in seiner abstrakten Faktoreigenschaft berücksichtigt. "Vor allem wird das Verhalten des 'objektbezogenen' Faktors Arbeit ausschließlich aus der Perspektive des technischen Kombinationsprozesses gesehen. Die Funktion der Arbeitnehmer erfährt dabei eine mechanistisch-instrumentale Interpretation. Sie weist in organisatorischer Hinsicht keine grundsätzlich anderen Probleme auf als etwa der Faktor Betriebsmittel."[2]

---

1) Eva Bösmann, Die ökonomische Analyse von Kommunikationsbeziehungen in Organisationen, Berlin, Heidelberg, New York 1967, S. 24

2) Edmund Heinen, Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 191; vgl. auch Busse v. Colbe, a.a.O., S. 627

Es läßt sich feststellen, daß die traditionelle Theorie der Unternehmung von festen und überschaubaren Beziehungen sowohl gegenüber der Umwelt als auch im internen Bereich ausgeht. Die in zweifacher Hinsicht auftretenden Informationsprobleme, denen eine Unternehmung in der Realität ausgesetzt ist, nämlich bezogen auf die Ereignisse in der Umwelt sowie auf innerbetriebliche Gegebenheiten, werden in der quantitativen Betrachtung negiert.

Diesen Vorstellungen entsprechen die sog. holistischen Unternehmungsmodelle, welche die Unternehmung als Entscheidungseinheit begreifen.[1] Danach reagiert die Unternehmung auf Umwelteinflüsse, während innerbetriebliche Einflußgrößen außer Ansatz bleiben. Da sich das Handeln der Unternehmung in den Entscheidungen allein des Unternehmers ausdrückt, bleiben die Arbeitnehmer in derartigen Modellkonzeptionen außerhalb der Betrachtung, so daß sie eine " asymmetrische" Behandlung gegenüber dem Unternehmer erfahren.[2] In Bezug auf den Gedanken wirtschaftlicher Mitbestimmung erscheint die Feststellung naheliegend, daß die traditionelle Theorie der Unternehmung, die in holistischen Unternehmungsmodellen ihren Niederschlag findet, auf Grund der gesetzten Prämissen keine Ansätze zur Behandlung des Mitbestimmungsproblems in der Unternehmung aufweist, ja daß Mitbestimmung und holistische Modelle sich grundsätzlich gegenseitig ausschließen.

Dieses Ergebnis bleibt auch dann bestehen, wenn man modifiziert holistische Modelle in die Untersuchung einführt,[3] wobei als Beispiel das Unternehmungsmodell Gutenbergs angesehen werden kann.[4] Modifiziert holistische Modelle geben

---

1) Vgl. Klaus Fäßler, Betriebliche Mitbestimmung, Wiebaden 1970, S. 38-47
2) Vgl. Herbert A. Simon, A Comparison of Organization Theories, in: Review of Economic Studies, Vol. XX, 1952/53, S. 44 ff.
3) Vgl. Fäßler, a.a.O., S. 42-47
4) Vgl. dazu Erich Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 11. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York 1965

zwar die Prämisse der "organisationslosen" Unternehmung auf, verbleiben jedoch bei der Annahme, die Aktivitäten der Unternehmung im Lichte des technischen Kombinationsprozesses zu sehen, so daß der Faktor Arbeit in seiner engen instrumentalen Bedeutung bestehen bleibt. Gutenberg führt zwar das Problem der betrieblichen Willensbildung ein, indem er drei verschiedene Zentren der Willensbildung unterscheidet,[1] jedoch werden daraus für den Entscheidungs- und Zielbildungsprozeß letztendlich keine Konsequenzen gezogen. "Gewinn und Rentabilität als Ausprägungen des erwerbswirtschaftlichen Prinzips stellen die Unternehmensziele dar. Vom Einfluß der Belegschaft auf die Bildung unternehmerischer Ziele wird abstrahiert."[2] Ein echter Ansatzpunkt für die Einführung wirtschaftlicher Mitbestimmung in dieses modifiziert holistische Unternehmungsmodell bietet sich nicht.

2. Mitbestimmung im Lichte der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre

Es zeigt sich, daß in der traditionellen Theorie der Unternehmung das Problem der Organisation im Sinne einer Gestaltung der Unternehmung ausgeklammert ist, indem von einer monolithischen Entscheidungs- und Handlungseinheit ausgegangen wird und die Arbeitnehmer nur als Vollzugsinstrumente Berücksichtigung finden. Dieser enge Bezugsrahmen wird von der betriebwirtschaftlichen Organisationslehre überwunden, die "eine Unternehmung als ein strukturiertes Gebilde betrachtet, in dem eine Vielzahl von Instanzen für verschiedenartige ökonomische Entscheidungen zuständig ist."[3] Hierbei wird bewußt auf die Organisation als Gestaltungsproblem Bezug genommen, wobei besonderes Gewicht auf die

---

1) Vgl. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 47o-49o
2) Fäßler, a.a.O., S. 45 f.
3) Bössmann, a.a.O., S. 3o

Koordination von Teilentscheidungen im Sinne des Unternehmungszieles gelegt wird. Hinsichtlich der Entscheidungsfindung und der Delegation von Teilentscheidungen bleibt jedoch die Annahme bestehen, daß die Rolle der einzelnen Organisationsteilnehmer auf eine Exekutivfunktion beschränkt ist, so daß auch weiterhin Rückwirkungen auf das Zielsystem der Unternehmung durch die Arbeitnehmer ausgeschlossen bleiben.

Um die Bedeutung der Organisation für die Aktivität der Unternehmung im Sinne der Organisationslehre beurteilen zu können, ist eine Begriffsklärung erforderlich. Nordsieck bezeichnet die Organisation als "ein System geltender organisatorischer (betriebsgestaltender) Regelungen, deren Sinnzusammenhang durch die oberste Betriebsaufgabe gegeben ist."[1] Der Organisation als Betriebsstruktur ist das Organisieren "als das Vorausplanen und Inkraftsetzen (Verabschieden) geltender organisatorischer Regelungen"[2] vorausgehend zu bestimmen. "Organisation" kann entsprechend dieser Auffassung als Funktion des Gestaltens angesehen werden; es ist andererseits jedoch auch möglich, damit einen Zustand bzw. eine Institution zu bezeichnen. Demzufolge kann der Organisationsbegriff in funktionaler und in institutionaler Hinsicht benutzt werden.

Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre baut auf dem funktionalen Organisationsbegriff auf, indem die Organisation als Vorgang der Gestaltung der Unternehmungstätigkeit aufgefaßt wird. Deutlich wird dies bei Hax, der Organisation bezeichnet als "die planmäßige Zusammenfassung von Menschen und Sachen im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel, um auf diese Weise die Wirkungskraft menschlicher Anstrengungen zu

---

1) Fritz Nordsieck, Rationalisierung der Betriebsorganisation, 2. überarb. Aufl. von "Grundlagen der Organisationslehre" (1934), Stuttgart 1955, S. 23
2) ders., S. 24

steigern."[1] In dieser Weise faßt auch Gutenberg die Organisation auf, wenn er ihr nur einen dienenden oder instrumentalen Charakter zuschreibt. "Sie kann nicht mehr sein und sollte auch nicht mehr sein als eben ein Instrument, dessen man sich in den Betrieben bedient, um vorgegebene Ziele und Ordnungen Gestalt werden zu lassen."[2] Die Beschränkung der Rolle einer Organisation auf den instrumentalen Charakter hat als Konsequenz den Bereich der Organisationslehre bestimmt. Mit der Behauptung, daß ein Instrument niemals schöpferisch tätig werden könne, schloß die Organisationslehre die Analyse der Einflußmöglichkeiten der Organisation auf die Unternehmungsziele ebenso aus wie die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder.[3]

Die Vertreter der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre legen besonderes Gewicht auf die Frage, wie die vom vorgegebenen Unternehmungsziel abgeleiteten Aufgaben am zweckmäßigsten auf die einzelnen Instanzen verteilt werden können. "Die in der Organisationslehre übliche Diskussion um vertikalen und horizontalen Organisationsaufbau verfährt im allgemeinen so, daß sie mit Hilfe gewisser Organisationsprinzipien solche arbeitsteiligen Systeme zu entwickeln versucht, in denen Aufteilung und Integration der in einer Organisation ablaufenden Arbeitsprozesse auf zweckmäßigste Weise bewerkstelligt werden."[4] Formen vertikaler Organisation sind Funktions-, Linien- und Stabliniensysteme, wobei letztere als Kompromiß zwischen der Funktionsauffassung Taylor's und der linienmäßig gegliederten Strukturvorstellung Fayol's anzusehen ist.[5] Im Vordergrund steht jeweils

---

1) Karl Hax, Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmensführung, in: ZfhF 1959, S. 61o
2) Erich Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., a.a.O., S. 235
3) Vgl.dazu auch Wolfgang Mag, Grundfragen einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, Köln und Opladen 1969, S. 26
4) Bössmann, a.a.O., S. 34
5) Vgl. dazu Frederick Taylor, Scientific Management, New York 1947, sowie Henry Fayol, Allgemeine industrielle Verwaltung, hrsg. v. Internationales Rationalisierungs-Institut München, Berlin 1929

der Aufbau einer hierarchischen betrieblichen Ordnung, die durch klare Abgrenzung der Kompetenzbereiche die Frage der Gliederung des Leistungserstellungsprozesses sowie die Autoritätsprobleme lösen soll. Bezüglich eines horizontalen Organisationsaufbaus wird besonders das Problem der "maximalen Kontrollspanne" diskutiert, d.h. es wird die Frage untersucht, wieviele Personen dem Leiter einer Abteilung maximal unterstellt werden dürfen.

Bedeutung kommt in unserem Zusammenhang der Frage zu, inwiefern informatorische Aspekte bei der Gestaltung der Unternehmung Berücksichtigung finden. Gewöhnlich wird in der Weise verfahren, daß eine Klassifikation der möglicherweise auftretenden Informationen vorgenommen wird und für diese dann Verkehrswege bestimmt werden.[1] Handelt es sich dabei dem Inhalt nach um Befehle, so ist möglichst der volle Instanzenzug für die Übermittlung einzuhalten, um die Einheit des Auftragsempfanges zu gewährleisten. Demgegenüber brauchen alle nicht befehlsmäßigen Informationen wie etwa Vorschläge, Mitteilungen oder Rückfragen dem vollen Instanzenzug nicht zwangsmäßig zu folgen. Daraus ergibt sich, daß das Informationssystem einer Unternehmung in Abhängigkeit von der Verteilung der Ausführungsaufgaben und der Stellengliederung behandelt wird, sofern es in den einzelnen Organisationslehren überhaupt eine ausdrückliche Behandlung erfährt. Die Informationsversorgung des einzelnen richtet sich nach der Art seiner Objektrolle, d.h. nach den ihm mit seiner Stellung übertragenen technischen Aufgaben, so daß diese allein ausführenden Funktionen Umfang und Struktur des betrieblichen Informationssystems bestimmen.

---

1) Vgl. hierzu besonders Hans Ulrich, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949, S. 12o, sowie Otto R. Schnutenhaus, Allgemeine Organisationslehre, Berlin 1951, S. 153

Die Bedeutung des Informationsflusses für die Koordination der betrieblichen Teilprozesse kommt in der herkömmlichen Organisationslehre kaum klar zum Ausdruck. Mit den verschiedenen Organisationsplänen wird eine Verteilung und Abgrenzung der Aufgaben und Weisungsbefugnisse erreicht, die zwischen den einzelnen Funktionen auftretenden Interdependenzen bleiben jedoch mehr oder weniger unberücksichtigt.[1] Bössmann ist der Ansicht, daß diese Schwierigkeit sich zum Teil erklärt durch die herkömmliche Unterteilung von Aufbau- und Ablauforganisation. "Solange man der Ansicht war, die Informationswege in einer Organisation könnten und brauchten nicht geregelt zu werden, bestand kein Anlaß, sie als Teil der Aufbauorganisation mit zu behandeln. Ebensowenig aber fanden Kommunikationsprobleme einen Platz in den Untersuchungen über die Ablauforganisation, weil hier das Hauptinteresse der Organisationstheoretiker den ausführenden Tätigkeiten galt, bei denen laufende Koordination und Kommunikation auf Grund der technischen Produktionsgegebenheiten nur von sekundärer Bedeutung ist."[2]

Es darf jedoch nicht unerwähnt bleiben, daß auch im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre informatorische Aspekte zunehmende Beachtung erfahren haben, indem das Kommunikationssystem als besonders intensives Mittel zur Koordination von Tätigkeiten begriffen wird.[3] Wenn wir jedoch nach diesem kurzen Überblick über die Organisationslehre auf die Frage eingehen, ob und inwiefern sich hierbei Ansatzpunkte oder Beziehungen zu den organisa-

---

1) Vgl. als Beispiel Fritz Nordsieck, Organisationspläne, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 3, 3. völlig neu bearb. Aufl. Stuttgart 1960, Sp. 4250
2) Bössmann, a.a.O., S. 38f.
3) Vgl. Erich Kosiol, Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 147ff.; ferner ders., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Wiesbaden 1968, Teil IV; vgl. auch Erich Gutenberg, Unternehmensführung, Wiesbaden 1962

torischen und informatorischen Problemen betrieblicher Mitbestimmung ergeben, so bleibt grundsätzlich der Einwand bestehen, der schon bei der Darstellung des funktionalen Organisationsbegriffs angedeutet wurde: das Unternehmungsziel wird als vorgegeben betrachtet und danach die Art der Organisation ausgerichtet, so daß für die Organisation die dienende Funktion verbleibt. Es wird nicht der Möglichkeit Rechnung getragen, daß die Unternehmungsteilnehmer durch ihre individuellen oder gruppenbezogenen Zielvorstellungen auf die Zielsetzung der Unternehmung Einfluß nehmen könnten. Der Verlauf von Entscheidungsprozessen im Unternehmen liegt nicht im Betrachtungsfeld der Organisationslehre, ebenso wie die Analyse der Verhaltensweisen der Teilnehmer außer Ansatz bleibt. Die Rolle der Arbeitnehmer ist auf eine mechanistisch-instrumentale Behandlung begrenzt. Aber gerade diese Komponenten wie Ziel- und Entscheidungsbildung sowie die damit verbundenen Prozeßabläufe unter aktiver Beteiligung der Unternehmungsmitglieder sind die wesentlichsten Bestandteile einer Mitbestimmung in der Unternehmung.

In den von der herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre abgesteckten Rahmen passen auch die sog. bürokratischen Organisationsmodelle der Soziologie, die zwar die organisatorische Gestaltung der Unternehmung berücksichtigen, jedoch die asymmetrische Behandlung der Arbeitnehmer der holistischen Modelle übernehmen. Den verschiedenen bürokratischen Modellen ist gemeinsam, daß sie von einer adaptiven Organisation ausgehen, wenn auch gelegentlich dysfunktionale Elemente berücksichtigt werden, die diese adaptive Fähigkeit beeinträchtigen.[1] Besonders zu erwähnen ist Max Weber mit seinem Modell idealer Büro-

1) Vgl. J.W. McGuire, Theories of Business Behavior, Englewood Cliffs, New Jersey 1964, S. 28

kratie, das Instanzen und Stellen einer zweckgerichteten Institution in streng hierarchischer Weise ordnet. Ideal ist jene Organisation, die ein Maximum an Leistungswirksamkeit hinsichtlich des vorgegebenen Zieles erreicht. Auch die Modelle von Merton, Selznick und Gouldner beziehen sich auf bürokratische Organisationen, jedoch wird bei diesen die passive Faktorrolle der Arbeitnehmer abgeschwächt behandelt, indem in begrenzter Weise individuelle Motivationen in die Modellvorstellungen eingehen.[1] Die asymmetrische Behandlung bleibt aber bestehen.

Somit läßt sich feststellen, daß die aufbau- und ablaufbezogene gestaltungsorientierte Aufgabenstellung der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre einerseits zwar Hinweise gibt für die organisatorische Gliederung einer Unternehmung in Hinblick auf die Leistungserstellung, daß aber andererseits dieser Betrachtungsrahmen allein nicht ausreicht, um das spezielle Problem einer Mitbestimmung in der Unternehmung hinreichend zu erörtern. Dazu ist es notwendig, die instrumentale Behandlung des einzelnen Arbeitnehmers zu überwinden, indem seine engere oder losere Beziehung zum Willensbildungsprozeß der Unternehmung berücksichtigt wird und die aus dieser Neubestimmung der einzelnen Rollen sich ergebenden Auswirkungen auf die Prozesse innerhalb der Unternehmung diskutiert werden.

3. Die organisationstheoretische Ausgangsbasis

Obwohl man zum gegenwärtigen Zeitpunkt in keiner Weise von einer einheitlichen und umfassenden Organisationstheorie sprechen kann, lassen sich doch in den verschiedenen Beiträgen eine Reihe von Gemeinsamkeiten finden, die sich vornehmlich auf die grundlegenden Problembestimmungen beziehen und aus der Kritik der traditionellen ökonomischen Sicht entstanden sind.

---

1) Vgl. James G. March, Herbert A. Simon, Organizations, 6. Aufl. New York, London, Sydney 1965, S. 39ff.

Während die betriebswirtschaftliche Organisationslehre die Organisation in funktionaler Weise definiert, herrscht in den neueren organisationstheoretischen Auffassungen der institutionale Organisationsbegriff vor, indem etwa die Organisation als System oder als soziales Gebilde bezeichnet und damit der Zustand einer Institution ausgedrückt wird.[1] Demzufolge ist die Unternehmung eine Organisation. Die Wahl eines geeignet erscheinenden Begriffes ist jedoch nur Folge einer Bestimmung der Probleme und Beziehungszusammenhänge, die nach Ansicht des Forschers der Untersuchung bedürfen. Die organisationstheoretische Problembestimmung ergab sich aus der Feststellung, daß einerseits die traditionelle Theorie der Unternehmung von realitätsfernen Prämissen ausging und andererseits die herkömmliche Organisationslehre in ihrem Bemühen, Organisationsprinzipien aufzustellen, es außer Acht läßt, die das Organisationsgeschehen bestimmenden Verflechtungen von ökonomischen Tatbeständen, Handlungen und Motivationen in ihrer Komplexität zu erfassen.

Der Vorwurf der Realitätsferne betrifft besonders die Behandlung der Unternehmungsziele. "Anlaß zu einer erneuten, intensiven Beschäftigung mit den Zielen der Unternehmung gab die in vielen Teilbereichen der Wirtschaftswissenschaft gewonnene Erkenntnis, daß die aus den Zielaxiomen des neoklassischen Modells abgeleiteten Aussagen keine Erklärung und Prognose des wirklichen Verhaltens der Unternehmungen ermöglichen. Die Schlußfolgerungen sind empirisch gehaltlos, erschöpfen sich also in bloßen Denkmöglichkeiten, oder sind - häufiger - empirisch unhaltbar."[2] Im Vordergrund stehen dabei Prämissen wie die Gewinnerzielung als alleiniges Handlungsziel, das Streben nach Maximierung dieses

1) Vgl. Mag, a.a.O., S. 26f.
2) Bidlingmaier, a.a.O., S. 23

Gewinns, die Annahme einer Entscheidungseinheit in der Person des Unternehmers, der sich rational verhält und Entscheidungen unter Sicherheit fällt. Man wurde sich bewußt, daß diese Annahmen lediglich als Spezialfall in die neuere Theorie eingehen können.[1]

Moderne organisationstheoretische Beiträge versuchen, diesen engen Bezugsrahmen zu überschreiten. Besonders bei den Problemen der Zielbildung und dem Verlauf des Entscheidungsprozesses ergeben sich Beziehungen zwischen wirtschaftswissenschaftlichen und anderen Fachdisziplinen, so daß als ein Merkmal organisationstheoretischer Forschung eine bedeutende Verbreiterung der wissenschaftlichen Ausgangsbasis zu verzeichnen ist.[2] In den Vordergrund des Interesses rückt das Verhalten der Organisationsmitglieder bei der Erfüllung der ihnen zugewiesenen Aufgaben, die Beiträge von Individuen und Gruppen bei der Bestimmung der Organisationsziele und die Behandlung der aus Interessenkollisionen entstehenden Konflikte. "Die moderne Organisationstheorie ... ist als interdisziplinäre Verhaltenstheorie (-wissenschaft) konzipiert und besteht im wesentlichen aus zwei ineinander verzahnten Teiltheorien des menschlichen Verhaltens in und von Organisationen: der soziologischen Organisationstheorie und der sozialpsychologischen Organisationstheorie. In beiden Richtungen der modernen Organisationstheorie stehen das Individuum und sein Verhalten sowie die interpersonalen Beziehungen im Mittelpunkt."[3] Damit will man sich bewußt abheben von einer Konzeption, die als "Maschinentheorie" bezeichnet wird, weil die Organisation wie etwa bei Weber oder bei Taylor's "scientific management" als eine mechanische Vorrichtung betrachtet wird, die voraussehbar nach bestimmten Prinzipien die ihr

---

1) Vgl. Busse v. Colbe, a.a.O., S. 627
2) Vgl. Bössmann, a.a.O., S. 45
3) Jürgen Wild, Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1967, S. 15

gestellten Aufgaben ausführt.[1]

Allgemein läßt sich feststellen, daß die verschiedenen organisationstheoretischen Ansätze durch eine gemeinsame Fragestellung miteinander verbunden sind, indem die tatsächlich vorhandenen individuellen Motivationen und interpersonalen Beziehungen herausgefunden und mögliche Formen kooperativen sozialen Verhaltens aufgezeigt werden sollen, die sich in der Aktivität der Organisation nach außen auswirken können. Damit wird die Verbindung von Theorie der Unternehmung und Organisationstheorie deutlich. Während die traditionelle Unternehmungstheorie das Verhalten der Unternehmung am Markt zu erklären versuchte und somit extern ausgerichtet war, wird nun die Organisation in ihrer inneren Struktur Forschungsobjekt und der Versuch unternommen, aus den Intentionen der Organisationsmitglieder und ihrem Einfluß auf den Entscheidungsprozeß das Verhalten der Organisation (Unternehmung) nach außen deutlich zu machen bzw. Prognosen für zukünftiges Verhalten zu liefern.[2]

Viele organisationstheoretische Arbeiten stellen den Entscheidungsprozeß ausdrücklich in den Mittelpunkt, wobei gestaltungstechnische Fragen gegenüber der verhaltenstheoretischen Analyse in den Hintergrund treten.[3] Feldman und Kanter sehen Organisationen a priori als Systeme an mit der Aufgabe, Entscheidungen zu treffen, wobei das Entscheidungsproblem darin besteht, einen Weg auszuwählen, auf dem sich das System bewegen soll, um von einem gegebenen Ausgangszustand zu einem erstrebten Endzustand zu gelangen.[4]

---

1) Vgl. Daniel Katz, Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, New York, London, Sydney 1966, S.71f.
2) Vgl. Richard M. Cyert, James G. March, A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, New Jersey 1963, S. 19
3) Als bahnbrechend kann dabei die frühe Arbeit von Ch.J. Barnard, The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. 1938, angesehen werden
4) Vgl. Julian Feldman, Herschel E. Kanter, Organizational Decision Making, in: Handbook of Organizations, ed. by James G. March, Chicago 1965, S. 614

An der Behandlung des Entscheidungsproblems kann im übrigen die Entwicklung von Unternehmungstheorie und Organisationstheorie verdeutlicht werden.

Feldman und Kanter gruppieren die vorhandenen Entscheidungsmodelle nach der Anzahl der in der Organisation vorhandenen Zielsetzungen und nach der Anzahl der in der Organisation berücksichtigten Entscheidungsträger und entwickeln dementsprechend folgende Stufen:[1]

1. Die hierunter erfaßten Modelle gehen von einem einzigen Entscheidungsträger aus (Entscheidungseinheit) und berücksichtigen entweder ein Organisationsziel (Gewinnmaximierung) oder daraus abgeleitete Modifikationen (mehrere Ziele, Zufriedenheitsniveau usw.).
2. Als neue Prämisse wird eine Mehrheit von Entscheidungsträgern gesetzt, die sich einem gemeinsamen Zielsystem unterwirft. An dieser Stelle sind u.a. die noch später zu behandelnden Anreiz-Beitrags-Theorien und die Teamtheorie zu nennen.
3. Schließlich werden die Modelle in der Weise erweitert, indem eine Vielzahl von Entscheidungsträgern mit jeweils unterschiedlichen Zielvorstellungen (multiple goal structures) angenommen werden. Damit ergeben sich die bisher komplexesten Modelle, die das Entstehen von Konfliktsituationen in die Analyse einbeziehen. Die hier zu subsumierenden Theorien legen deshalb große Betonung auf Konfliktlösungsverfahren, so etwa die mathematisch-entscheidungsorientierten Beiträge wie beispielsweise die Spieltheorie, die mehr empirischen, verhaltenstheoretisch ausgerichteten Methoden der Konfliktlösung von March und Simon oder Cyert und March sowie die politischen Konflikttheorien.[2]

---

1) Vgl. Feldman und Kanter, a.a.O., S. 628-641
2) Vgl. dazu auch Erwin Grochla, Entwicklungsstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: ZfB 1969, S. 5

Es läßt sich ein Wandel zu der realistischeren Annahme einer pluralistischen Zielkonzeption feststellen, wobei der Zielbildungsprozeß selbst zunehmend als sozialer Prozeß verstanden wird. Die Organisationsmitglieder werden als bewußt handelnde Subjekte in der Analyse berücksichtigt. Daraus folgt auch implizite die Aufnahme nicht-monetärer Handlungsziele dieser Personen in das Zielsystem dieser Organisation, als sie Ausdruck sonstiger individueller oder gruppenbezogener Nutzenvorstellungen sind wie etwa das Streben nach Prestige und Macht, Unabhängigkeit, oder die Befolgung sozialethischer Prinzipien.[1] Weiterhin findet die Tatsache Berücksichtigung, daß die Zielbildung als dynamischer Prozeß zu verstehen ist, so daß sich Änderungen in der Umwelt im Zeitablauf in Änderungen des Zielsystems der Organisation niederschlagen. Um zu überleben, ist die Organisation gezwungen, sich fortwährend veränderten Umweltbedingungen anzupassen. Daraus ergeben sich nach Heinen entweder Probleme der Zielverschiebung oder der Zielnachfolge.[2]

Ebenso wurde bei dem erstrebten Ausmaß der Zielerreichung weitgehend von Optimierungsvorstellungen abgegangen. An dieser Stelle ist Simon zu erwähnen, der die Prämisse des homo oeconomicus in der traditionellen Theorie kritisiert und mit dem "administrative man" einen neuen Typ des Entscheidungsträgers einführt.[3] Simon geht dabei von der Erkenntnis aus, daß einmal die Kapazität des Entscheidungsträgers für die Datenerfassung begrenzt ist bzw. die konkrete Situation sich für eine vollkommene Übersicht als zu komplex erweist und er sich zum anderen nur subjektiv rational verhält, so daß Lösungen mit Optimalitätscharakter

---

1) Vgl. Edmund Heinen, Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, hrsg. v. Helmut Koch, Wiesbaden 1962, S. 24-28

2) Vgl. Heinen, Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 238

3) Vgl. Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 2. Aufl. New York 1961

realiter nicht erreichbar sind.[1] Infolgedessen strebt der Entscheidungsträger nur eine für ihn gute, d.h. zufriedenstellende Lösung an. Der Suchprozeß nach Handlungsmöglichkeiten bricht ab, wenn eine von diesen das Kriterium der jeweiligen Zufriedenheit erfüllt. Diese Zufriedenheit wird vom Anspruchsniveau bestimmt, das im Zeitablauf Änderungen unterworfen ist. "Die Gesamtheit dieser mit jeder Leistung sich verschiebenden, bald unbestimmteren, bald präziseren Erwartungen, Zielsetzungen oder Ansprüche an die zukünftige eigene Leistung wollen wir das Anspruchsniveau ... nennen."[2] Dabei ist das Anspruchsniveau in erster Linie eine Funktion der vergangenheitsbezogenen Erfahrung.

Gedanklich kann der Entscheidungsvorgang als Prozeß in die Abschnitte Zielbestimmung, Suche nach Handlungsweisen zur Zielerreichung und Bewertung der aus diesen Möglichkeiten sich ergebenden Konsequenzen gegliedert werden. Dabei zeigt sich, daß der Entscheidungsprozeß eng mit Problemen der Information und Kommunikation verbunden ist, da die Gewinnung, Verteilung und Verarbeitung von Informationen die Grundlage der Entscheidungsfindung darstellen. Rationales Entscheiden ist ohne Wissen und Erkennen des Problembereiches nicht denkbar. Die einzelnen organisationstheoretischen Konzeptionen spiegeln, bezogen auf die oben dargestellte Gliederung, unterschiedliche Vorstellungen über das Verhalten der Organisationsmitglieder und deren Handlungsziele in der Organisation wieder. Für unseren Zusammenhang ist die Feststellung wichtig, daß die Mitglieder in vielen Beiträgen eine "symmetrische" Behandlung erfahren, ihnen also die Möglichkeit der Beeinflussung unternehmerischer Entscheidungen eingeräumt wird.

---

1) Vgl. March und Simon, a.a.O., S. 151
2) F. Hoppe, Das Anspruchsniveau, in: Die Motivation menschlichen Handelns, hrsg. v. Hans Thomae, Köln, Berlin 1965, S. 217

Damit ergibt sich ein wesentlicher Unterschied zu den weiter oben behandelten holistischen Modellen der Unternehmung, die nicht nur diese Möglichkeit ausschließen, sondern die gesamte interne Struktur der Institution unberücksichtigt lassen. Wenn nun der Schwerpunkt des Interesses auf dem Verhalten der Organisationsmitglieder liegt, so ist damit die Erkenntnis verbunden, daß das Verhalten von Individuen und Gruppen beeinflußt ist durch Vorgänge innerhalb und außerhalb der Organisation, so daß eine sehr enge Beziehung besteht zwischen dem Verhalten der Organisationsmitglieder und dem vorhandenen Kommunikationssystem als Teil des gesamten, die Organisation umfließenden Informationsprozesses.

Hier ergeben sich wichtige Ansatzpunkte für das uns beschäftigende Problem einer Mitbestimmung in der Unternehmung, als die Theorien auf das Verhalten von Mitgliedern sozialer Organisationen abstellen und dabei den Entscheidungsprozeß in den Mittelpunkt des Interesses rücken. Die Mitglieder erfahren erstmalig eine symmetrische Behandlung, eine Annahme, die für die theoretische Analyse des Mitbestimmungsproblems von großer Relevanz ist. Die bisher komplexesten Modelle von Organisationen gehen von einer Vielzahl von Entscheidungsträgern mit unterschiedlichen Zielvorstellungen aus, wobei sich als Folge Konflikte unter den Mitgliedern ergeben. Für unsere Untersuchung ist dabei von Bedeutung, welche Verfahren der Konfliktbehandlung vorgeschlagen werden.

4. Zusammenfassung

Wenn wir zu Beginn auf unser Ziel hinwiesen, eine möglichst enge Beziehung zwischen dem einzelnen Arbeitnehmer und dem Willensbildungsprozeß in der Unternehmung unter der Prämisse

qualifizierter Mitbestimmung zu schaffen, so lassen sich nach dem vorangegangenen Überblick Folgerungen für die Wahl eines geeigneten theoretischen Bezugsrahmens ziehen, der die dabei auftretenden Problembereiche abdeckt. Unsere Bemühungen haben sich mit der Institutionalisierung der Mitbestimmung auf die interne Gestaltung der Unternehmung zu richten, wobei insbesondere im Entscheidungsprozeß unsere Mitbestimmungsvorstellungen zum Ausdruck kommen müssen.

Es zeigt sich, daß die traditionelle Theorie der Unternehmung auf Grund ihrer Prämissen keine Ansatzpunkte für die Behandlung der Mitbestimmung bietet. Denn es wird einmal von einer Entscheidungseinheit ausgegangen, wobei mit dem Streben nach Gewinnmaximierung eine monistische Zielvorstellung verfolgt wird. Diese Annahme impliziert, daß Zielkonflikte in der Unternehmung ex definitione ausgeschlossen bleiben. Zum anderen wird von der internen Struktur der Unternehmung weitgehend abstrahiert, so daß Gestaltungsprobleme in diesen Unternehmungsmodellen nicht behandelt werden. Das Interesse richtet sich vielmehr auf das Verhalten der Unternehmung am Markt, wobei der Produktionsfaktor Arbeit aus der Perspektive des technischen Kombinationsprozesses betrachtet wird. Die interne Entscheidungsbildung findet ebensowenig Berücksichtigung wie die Motivationen und Verhaltensweisen der einzelnen Arbeitnehmer.

Dieser enge Modellrahmen wird von der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre an einer Stelle erweitert, indem die Prämisse der "organisationslosen" Unternehmung aufgehoben wird. Es ist jedoch wesentlich festzuhalten, daß die mechanistisch-instrumentale Behandlung des einzelnen Unternehmungsmitgliedes erhalten bleibt. Ausgehend von einer als gegeben angenommenen Zielvorstellung richtet sich die

Organisationslehre auf die Frage der zweckmäßigsten Aufgabengliederung und die Verteilung der gebildeten Teilaufgaben auf die Unternehmungsmitglieder. Für diesen Zweck werden Organisationsprinzipien gebildet, die auch eine objektgebundene Informationsversorgung berücksichtigen.

Der Erkenntnisbereich der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre ist durch die Bestimmung des Organisationsbegriffs gekennzeichnet. "Organisation" wird in funktionaler Sicht als Vorgang der Gestaltung der Unternehmungstätigkeit verstanden. Damit bleibt einerseits eine Rückwirkung auf das Zielsystem und die Verarbeitung von Intentionen einzelner Arbeitnehmer ausgeschlossen, andererseits aber unterliegen die Bedingungen einer zweckentsprechenden Aufgabenerfüllung bzw. Entscheidungsrealisation einer detaillierten Analyse.

Damit erweist sich die Aussagefähigkeit der Organisationslehre für das Problem der Institutionalisierung von Mitbestimmung in der Unternehmung als ambivalent. Denn keine Mitbestimmungsregelung wird auf die Ergebnisse der Organisationslehre für die Gestaltung der Realisations- und Kontrollphase in der Aktivität der Unternehmung verzichten können. Es ist jedoch offensichtlich, daß dieser Rahmen für eine hinreichende Erörterung der Mitbestimmungsprobleme nicht ausreicht, weil der Bereich der Willensbildung einschließlich der dafür erforderlichen Informationsversorgung nur unzureichend erfaßt wird.

Aber gerade auf diesen Aspekt richtet sich die organisationstheoretische Fragestellung. Gegenüber der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre ist darauf hinzuweisen, daß der Organisationsbegriff nunmehr eine institutionale Bedeutung erhält, so daß eine "Organisation" als soziales

System oder Gebilde zu verstehen ist. Während funktional die Unternehmung sich einer Organisation bedient, ist die Unternehmung institutional eine Organisation. Als Gemeinsamkeit der im einzelnen unterschiedlichen Organisationstheorien ist eine Verbreiterung der wissenschaftlichen Ausgangsbasis im Sinne einer Verarbeitung soziologischer und sozialpsychologischer Ergebnisse zu verzeichnen, die durch die Verflechtung von ökonomischen Tatbeständen, Verhaltensweisen und Motivationen der Organisationsteilnehmer bedingt ist.

Der Entscheidungsprozeß steht vielfach ausdrücklich im Mittelpunkt dieser Beiträge, wobei häufig eine "symmetrische" Behandlung der Unternehmungsmitglieder vorgenommen wird, was dazu führt, daß die Möglichkeit einer Zielbeeinflussung durch die Arbeitnehmer besteht. Dies hat Konsequenzen für die Formulierung des Zielsystems, indem auf Grund eines multipersonalen Zielbildungsprozesses pluralistische Zielkonzeptionen für die Unternehmung unterstellt werden. Dabei werden die informatorischen Zusammenhänge bei der Willensbildung betont und Möglichkeiten der Konfliktentstehung und -behandlung diskutiert.

Damit läßt sich zusammenfassend feststellen, daß organisationstheoretische Modelle geeignet erscheinen, Ansatzpunkte für eine theoretische Behandlung unseres Mitbestimmungsproblems zu liefern. Insbesondere erscheint es möglich, durch Aufhebung der instrumentalen Rolle des Arbeitnehmers dessen Einflußmöglichkeiten auf die Willensbildung in der Unternehmung zu konkretisieren, ein Ergebnis, das für uns besonders wichtig ist. Auf diese Weise bilden die Organisationstheorien die notwendige theoretische Ergänzung zur Organisationslehre für die Behandlung der qualifizierten Mitbestimmung in dem von uns definierten Sinne. Da jedoch

unser besonderes Interesse auf die Ziel- und Entscheidungsproblematik unter Mitwirkung des einzelnen Unternehmungsmitgliedes gerichtet ist, kennzeichnet sich unsere weitere Untersuchung dadurch, daß die betriebswirtschaftliche Organisationslehre gegenüber den Organisationstheorien in den Hintergrund tritt, indem das organisationstheoretische Instrumentarium bzw. die dabei benutzten Methoden für die von uns aufgeworfenen Fragen eingesetzt werden. Zusätzlich wird in konkreten Punkten auf einzelne diesbezügliche Beiträge eingegangen.

III. Die Unternehmung als offenes System

1. Einige Grundannahmen der Systemtheorie

Einen wichtigen methodischen Ansatz zum Erkennen und zur Beeinflussung der Zusammenhänge innerhalb einer Organisation bietet die Systemtheorie, die in ihrer Anwendung nicht an eine bestimmte Fachdisziplin gebunden ist. Durch die Abgrenzung eines "Systems" als jeweiliges Untersuchungsobjekt und die Analyse der Beziehungen zur Umwelt sowie der internen Gegebenheiten wird der Versuch unternommen, zu exakteren Aussagen über das Verhalten dieser Systeme zu gelangen, als dies mit herkömmlichen Methoden möglich ist. Der besondere Vorteil dieses Vorgehens liegt darin, daß Mikro- und Makroanalysen gleichzeitig betrieben werden und durch die Verschiedenartigkeit der Untersuchungsgegenstände der Systemtheorie eine interdisziplinäre Stellung ermöglicht wird. Würde die Untersuchung eines solchen Problems wie die Erforschung eines Systems, sei es natur- oder sozialwissenschaftlicher Art, von jeweils nur einer Fachdisziplin betrieben werden, so würde die Betonung meist auch auf jeweils nur einem Aspekt des Gesamtproblems liegen. Die Systemtheorie wird von Organisationstheoretikern vielfach für die Beschreibung und Analyse sozialer Organisationen wie etwa die Unternehmung herangezogen.

In diesem Sinne stellen auch Katz und Kahn fest, daß "..open-system theory permits an integration of the so-called macro approach of the sociologist and the micro approach of the psychologist to the study of social phenomena."[1] Die Systemtheorie ist auch als die Grundlage der Kybernetik zu bezeichnen, die sich mit der Kommunikation und Regelung in Systemen befaßt. Dabei wird mit "System" jede Menge von miteinander in Beziehung stehenden Elementen bezeichnet. Die Systemtheorie schafft, zumindest in den Sozialwissenschaften, eine relativ neuartige Methode wissenschaftlichen Arbeitens, die dem Zweck dient, innerhalb des Systems als Untersuchungsbereich die Zusammenhänge zwischen Struktur und Funktion aufzudecken,[2] wobei die Interaktionen zwischen den Teilen (Elementen) des Systems als das Verhalten dieses Systems aufzufassen sind.[3]

Eine Klassifikation der möglichen Systeme kann nach verschiedenen Gesichtspunkten und je nach Zweckmäßigkeit vorgenommen werden. Beer gliedert beispielsweise nach den Kriterien der Komplexität in einfache, komplexe und äußerst komplexe Systeme sowie nach deren Determiniertheit bzw. Probabilität.[4] Die wirtschaftliche Unternehmung kann danach als äußerst komplexes, probabilistisches System bezeichnet werden, was bedeutet, daß es nicht detailliert beschreibbar ist und auch keine detaillierten Voraussagen hinsichtlich seines Zustandes zuläßt.

Dieser Klassifikation liegt der Versuch zugrunde, die möglichen Systeme nach Regelungstypen zu ordnen. Eine andere Möglichkeit der Zuordnung, die mehr formaler Natur ist, ergibt sich aus der Art der Elemente und deren Beziehungen.

---

1) Katz und Kahn, a.a.O., S. 9
2) Vgl. Heinz Liebscher, Kybernetik und Leitungstätigkeit, Berlin 1966, S. 12
3) Vgl. Alfred Kuhn, The Study of Society: A Unified Approach, Homewood, Illinois 1963, S. 48
4) Vgl. Stafford Beer, Kybernetik und Management, 3. erw. Aufl. Frankfurt am Main 1967, S. 27-34

Danach können mechanische, biologische und soziale Systeme unterschieden werden. Während die Beziehungen zwischen den Elementen mechanischer Systeme energetischer Natur und vorwiegend raum- und zeitbezogen sind, haben sie bei den komplexeren Systemen biologischer und sozialer Art eher informationellen Charakter.[1] Die Struktur des Systems wird dadurch beweglicher, weil es in der Lage ist, sich im Prozeßverlauf zu verändern. Die sozialen Systeme zeichnet gegenüber den biologischen das Merkmal aus, daß sie nicht an physikalische Eigenschaften gebunden sind, sie bestehen nicht außerhalb ihres Funktionierens. "When a biological organism ceases to function, the physical body is still present and its anatomy can be examined in a post-mortem analysis. When a social system ceases to function, there is no longer an identifiable structure."[2]

Der Übergang von mechanischen zu informationsverarbeitenden und deshalb anpassungsfähigen Systemen steht in enger Beziehung zum Übergang vom geschlossenen zum offenen System. Die Bezeichnung "offen" sagt nicht nur aus, daß eine Beziehung zwischen System und Umwelt besteht, sondern daß diese Beziehung für das Systemverhalten wesentlich ist. "That a system is open means, not simply that it engages in interchanges with the environment, but that this interchange is an essential factor underlying the system's viability, its reproductive ability or continuity, and its ability to change."[3] Während in sich geschlossene Systeme auf das Einwirken von Umwelteinflüssen mit einem Verlust an Struktur reagieren, der bis zu ihrer Auflösung führen kann, passen sich offene Systeme an veränderte Umweltbedingungen so weit wie möglich an. Diese Tatsache kann auch

---

1) Vgl. Walter Buckley, Sociology and modern system theory, Englewood Cliffs, New Jersey 1967, S. 47
2) Katz und Kahn, a.a.O., S. 31
3) Buckley, a.a.O., S. 5o; vgl. zur Systemoffenheit auch Ludwig von Bertalanffy, General Systems Theory, in: General Systems, Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems, Vol.1, hrsg. v. L. v. Bertalanffy und Anatol Rapoport, Ann Arbor, Mich. 1956, S.1-1o

in der Weise ausgedrückt werden, daß geschlossene Systeme zu einer Zunahme an Entropie tendieren, während offene durch die ständige Aufnahme zusätzlicher Energie von außen zu negativer Entropie neigen, also zur Festigung ihrer Struktur.[1]

Das Funktionieren offener Systeme ist dergestalt, daß sie in irgendeiner Form Energie von außen aufnehmen, diese innerhalb ihres Bereiches transformieren und das Ergebnis des Transformationsprozesses zum Teil im System zu dessen Eigenversorgung verbleibt und der überschießende Anteil an die Umwelt abgegeben wird. Dieser Energieaustausch hat Kreislaufcharakter, denn die Abgabe von Energie sorgt dafür, daß neue Energie vom System aufgenommen werden kann. Darüberhinaus ist ein wichtiger Bestandteil des Input die Aufnahme von Informationen über die Bedingungen der Umwelt und über das eigene Verhalten gegenüber der Umwelt, wobei durch Rückkopplung Kursabweichungen korrigiert werden können, wodurch das System lebensfähig bleibt. "If there is no corrective device to get the system back on its course, it will expend too much energy or it will ingest too much energy input and no longer continue as a system."[2]

Nach diesen Vorbemerkungen ergibt sich, daß die Unternehmung als ein soziales, offenes System beschrieben werden kann, das in ständiger Beziehung zu seiner Umwelt steht, von dort seinen Input bezieht und dorthin seinen Output abführt. In ökonomischer Betrachtung ist der Markt als die Umwelt zu bezeichnen, auf die sich die Unternehmung als offenes System ständig auszurichten, d.h. anzupassen hat. Marktinformationen sorgen dafür, daß die Unternehmung entsprechend seinen jeweiligen Bedingungen produziert und ihre Aktivität fortwährend kontrolliert. Der Markt als Umwelt bestimmt neben den internen Bedingungen die Funktionsweise des Systems.

---

1) Vgl. Buckley, a.a.O., S. 51
2) Katz und Kahn, a.a.O., S. 22

2. Mögliche Subsysteme der Unternehmung als System

Da ein System sehr allgemein definiert ist, läßt sich die Systemvorstellung auf jeden Bereich unseres Lebens übertragen; ja, man kann das Universum selbst als das größte für uns vorstellbare System ansehen. Dieses wiederum kann in weitere Teil- oder Subsysteme zerlegt werden, die in sich die Möglichkeit einer erneuten Untergliederung tragen, so daß unsere Welt als eine Hierarchie von Systemen bezeichnet werden kann.[1]

Diese Möglichkeit einer weiteren Gliederung von Systemen bezieht sich auch auf die Unternehmung als System. Die ökonomische Theorie hat bisher jedoch nahezu übereinstimmend die Unternehmung in ihrer Ganzheit, d.h. auf einer Systemebene, betrachtet. Dies gilt in der Regel auch für die organisationstheoretischen Modellvorstellungen, die sich auf die Analyse des Verhaltens der Unternehmung beziehen. Dieses Vorgehen hat methodische Nachteile, denn die Modelle sind, wie Burns betont, einerseits zu einfach und andererseits zu komplex.[2] Zu einfach deshalb, weil die nicht differenzierende Vorstellung eines einzigen Systems als angemessenen Bezugsrahmen für die auftretenden Interaktionen zu oberflächlich ist, und zu komplex, weil andererseits kaum zu entscheiden ist, welche Beziehungen noch in die Analyse gehören und welche nicht. "Der Verzicht auf die Bildung von Teil- oder Subsystemen, die jeweils arteigene Aktivitäten und Vorgänge in der Unternehmung erfassen, beinhalten eine starke Abstraktion gegenüber den Verhältnissen in der realen Unternehmung."[3]

---

1) Vgl. Herbert A. Simon, Die Architektur der Komplexität, in: Kommunikation, Zeitschrift für Planungs- und Organisationskybernetik, Vol.III. 1967, S. 57f.
2) Vgl. Tom Burns, On the Plurality of Social Systems, in: Operational Research and the Social Sciences, hrsg. v. J.R. Lawrence, London u.a. 1966, S. 171
3) Rößler, a.a.O., S. 75

Deshalb ist die Analyse auf einer einzigen Systemebene für viele Untersuchungen nicht ausreichend. Die Gliederung eines Systems in weitere Subsysteme kann zu einem besseren Verständnis der untersuchten Zusammenhänge führen, besonders dann, wenn mehrere Interaktionen gleichzeitig nebeneinander auftreten. Bei der Zerlegung des zu betrachtenden Systems können die jeweiligen Vorgänge u.U. getrennt und deshalb leichter diagnostiziert werden.[1]

Diesen Überlegungen wurde in einigen Unternehmungsmodellen Rechnung getragen. Es ist zwar nicht beabsichtigt, diese Vorschläge breit zu diskutieren, doch sollen einige für uns wichtige Gedanken wiedergegeben werden. Die einfachste dieser Modellvorstellungen ist die, daß die Unternehmung in zwei Subsysteme gegliedert wird, und zwar in ein technisches und ein soziales System, wie in den Beiträgen von Emery, Trist, Rice u.a. vom Tavistock-Institut vorgegangen wurde.[2] Schein bezeichnet deshalb diesen Denkansatz als das "Tavistock-Modell".[3] Im technischen System sind die technische Ausstattung sowie die organisatorischen Anforderungen der auf die Produktion bezogenen Aufgabenerfüllung zusammengefaßt, während im sozialen System die zwischenmenschlichen Beziehungen gesondert erfaßt sind.

Es ist unser Anliegen, aus dem Gesamtkomplex der Unternehmung den für die betriebliche Mitbestimmung relevant erscheinenden Teilbereich zu destillieren, um eine nähere Untersuchung zu ermöglichen. Deshalb soll, wenn möglich, ein Subsystem gebildet werden, das unseren Problembereich deckt. Denn allgemein läßt sich feststellen, daß die Systemabgrenzung nicht von "natürlichen Gegebenheiten" ab-

---

1) Vgl. auch Kuhn, a.a.O., S. 4o
2) Vgl. F.E. Emery, E.L. Trist, Socio-technical systems, management sciences models and techniques, 196o, Vol.2, S. 84ff., sowie A.K. Rice, The enterprise and its environment, London 1963
3) E.H. Schein, Organizational Psychology, Englewood Cliffs, New Jersey 1965, S. 9off.

hängt, sondern von der jeweiligen Fragestellung; das Problem bestimmt die Grenzen des Systems.[1]

Ohne auf das Tavistock-Modell näher eingehen zu wollen, kann deshalb für uns der Schluß gezogen werden, daß es für die Behandlung der Fragen, die sich aus der Anwendung betrieblicher Mitbestimmung ergeben, nicht ausreicht. Die Schwäche liegt einmal in der unscharfen Trennung beider Subsysteme und zum anderen in der unzureichenden Differenzierung des sozialen Bereichs.[2] Demgegenüber geht Burns einen Schritt weiter, indem er für die Gliederung sozialer Systeme in drei Subsysteme plädiert, nämlich in Arbeitsorganisation (working structure), politisches System und Karrierestruktur (career structure), wobei alle Teilbereiche in enger Beziehung zueinander stehen.[3]

Alle Mitglieder einer Unternehmung und ihr systematischer Einsatz für die Erfüllung der Unternehmungsziele stellen die Arbeitsorganisation dar, die zwei idealtypische Ausprägungen erfahren kann. Sie kann einmal in Anlehnung an Webers Bürokratiemodell mechanistisch sein, d.h. auf Stabilisierung des Gesamtsystems durch starre Aufgabenzuordnung und streng hierarchische Stellengliederung bedacht sein, es ist aber auch die organische Form möglich, die auf Wandel und Veränderung abgestellt ist.[4] Mit dem Begriff "politisches System" ist der Bereich gekennzeichnet, in dem die verschiedenen Verhandlungsprozesse stattfinden, in dem unterschiedliche Zielvorstellungen aufeinandertreffen und wo es infolgedessen zu Konflikten kommt. Die Karrierestruktur schließlich stellt auf den Tatbestand ab, daß

---

1) Vgl. Kuhn, a.a.O., S. 49
2) Vgl. dazu auch Fäßler, a.a.O., S. 76f.
3) Vgl. Burns, a.a.O., S. 165-177, sowie Tom Burns und G.M. Stalker, The management of innovation, London 1961
4) Vgl. Burns, a.a.O., S. 173

innerhalb sozialer Systeme die Mitglieder miteinander konkurrieren um Belohnungen, die die Organisation vergibt. In einer Unternehmung stehen sich die Mitglieder gleichzeitig kooperativ und konkurrierend gegenüber.

Die Probleme der Mitbestimmung lassen sich in diesem Modell im großen und ganzen auf das politische System konzentrieren, da dort die Entscheidungen für die Unternehmung als Ergebnis von Verhandlungen gefällt und dort auch die anfallenden Konflikte ausgetragen werden. Insofern stellt das politische System eine operable Basis für uns dar.

Den detailliertesten Vorschlag machen jedoch Katz und Kahn, wobei großes Gewicht auf das Merkmal der Systemoffenheit gelegt wird. Im einzelnen werden folgende Subsysteme unterschieden:[1]

Produktionssystem (production or technical subsystem)
Versorgungssystem (supportive subsystem)
Erhaltungssystem (maintenance subsystem)
Anpassungssystem (adaptive subsystem)
Führungssystem (managerial subsystem)

Im Produktionssystem findet die Transformation von Energie und Information statt, d.h. es wird die technische Seite des sozialen Systems erfaßt. Input und Output müssen jedoch in Beziehung gesetzt werden zur Umwelt der Unternehmung. Es muß dafür gesorgt werden, daß Einsatzgüter von der Umwelt bezogen und das Ergebnis des Transformationsprozesses wieder abgeführt werden können. Diese Funktion erfüllt das Versorgungssystem, das in enger Beziehung zum Produktionssystem der Unternehmung steht.

Demgegenüber richtet sich das Erhaltungssystem auf die Aktivitäten und Verhaltensweisen der Mitglieder und versucht, eine Übereinstimmung zwischen tatsächlichem Handeln und

---

1) Vgl. Katz und Kahn, a.a.O., S. 39ff.

Rollenerwartungen beim einzelnen zu erreichen. "The arrangement of roles for interrelated performance does not guarantee that people will take or remain in these roles performing their functions. Hence subsystems for recruitment, indoctrination or socialisation, rewarding and sanctioning, are found in enduring social structures."[1]

Weiterhin wird berücksichtigt, daß die Unternehmung einer sich ständig verändernden Umwelt gegenübersteht. Um diese Wandlungen zu überleben, ist ein Anpassungssystem notwendig, das dafür sorgt, daß externen Veränderungen mit internen Maßnahmen begegnet wird. In diesen Bereich fallen etwa Markt- und Produktforschung, Planung, Forschung und Entwicklung und ähnliche Aufgaben. "Es (das Anpassungssystem, d. Verf.) stellt den Ansatzpunkt im Aussagensystem von Katz-Kahn dar, die Dynamik der Umweltvorgänge und deren Auswirkungen auf das Organisationsverhalten systematisch einzubeziehen."[2]

Von besonderer Bedeutung für unseren Zusammenhang ist schließlich als letztes Subsystem der Unternehmung das Führungssystem, dessen Funktion die Koordination, Leitung und Kontrolle der übrigen Subsysteme umfaßt, wobei Führungstätigkeiten auf nahezu allen hierarchischen Ebenen der Unternehmung auftreten können. Es ist Aufgabe des Führungssystems, Entscheidungen zu entwickeln uns sie innerhalb der Organisation durchzusetzen. Zu diesem Zweck müssen Regeln geschaffen werden, damit sich die Organisationsmitglieder an die getroffenen Entscheidungen gebunden fühlen. Dabei bleibt grundsätzlich offen, welcher Art diese Regelungen zu sein haben, inwieweit Macht und Autorität Bestimmungsfaktoren des Führungssystems sind oder aber demokratische Prinzipien.

---

1) Katz und Kahn, a.a.O., S. 4o
2) Fäßler, a.a.O., S. 83

An dieser Stelle können Fragen der betrieblichen Mitbestimmung mit dem Unternehmungsmodell von Katz und Kahn verbunden werden. Durch die systemtheoretische Konzeption wird es möglich, die eingreifenden Regelungen einer Mitbestimmung auf einen bestimmten Bereich der Unternehmung, nämlich sein Führungssystem, zu begrenzen. Die Entscheidungen im Führungssystem bestimmen darüberhinausgehend durch die Verknüpfung zwischen Führungssystem und den übrigen Subsystemen die gesamte Aktivität der Unternehmung. Deshalb sollen sich unsere weiteren Überlegungen darauf richten, die Bedingungen herauszuarbeiten, die für das Funktionieren eines durch Mitbestimmung beeinflußten Führungssystems notwendig sind.

3. Die Konzeption eines mitbestimmten Führungssystems

a) Die Beziehung des Führungssystems zu anderen Subsystemen der Unternehmung

Entscheidend für die Gestaltung des Führungssystems einer mitbestimmten Unternehmung ist, in welcher Weise Mitbestimmung definiert wird. Wir haben uns aus den anfangs beschriebenen Gründen allein auf die qualifizierte Mitbestimmung beschränkt, doch sagt dieser Begriff noch nichts darüber aus, auf welche Art und in welchem Ausmaß das einzelne Mitglied der Organisation davon berührt wird. Das wesentliche Argument unserer Begründung wirtschaftlicher Mitbestimmung war das Verlangen einer Beteiligung des einzelnen innerhalb dieses gesellschaftliches Bereiches mit dem Ziel, der Arbeitsentfremdung durch Erhöhung des schöpferischen Anteils der Arbeit zu begegnen, und das nach unserer Meinung durch Humanität und das Prinzip der Freiheit begründete Recht auf Entscheidung in den die eigene Existenz betreffenden Angelegenheiten zu verwirklichen. Diesen Forderungen ist die organisatorische Gestaltung

einer qualifizierten Mitbestimmung zu unterwerfen, wenn sie in diesem Sinne effektiv werden soll. Otto Brenner formuliert diesen Anspruch an die Gestaltung von Mitbestimmung in folgender Weise: "Die Mitbestimmung kann nur dann funktionieren, wenn ein möglichst großer Kreis der in den Betrieben Beschäftigten an der Willensbildung beteiligt ist. Das müssen alle, die mit der Mitbestimmung zu tun haben, berücksichtigen. Mitbestimmung, die sich isoliert von den Arbeitnehmern, in abgekapselten Gremien, abspielt, verliert ihren Sinn."[1]

Es wird damit das Postulat erhoben, so weit wie möglich den einzelnen aktiv an den Entscheidungsprozessen der Unternehmung zu beteiligen. Daraus soll eine wichtige Konsequenz für die Abgrenzung des Führungssystems gegenüber den übrigen Subsystemen der Organisation folgen, indem, abweichend von der herkömmlichen Trennung in Leitungs- und Ausführungsorgane, grundsätzlich alle Mitglieder der Organisation in engerer oder weiterer Form an den verschiedenen Entscheidungsprozessen teilnehmen und infolgedessen auch grundsätzlich alle Mitglieder der Organisation dem Führungssystem zuzurechnen sind. Die Mitgliedschaft als solche ist also von der Position innerhalb der Organisation unabhängig. Zugleich folgt aus der Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit die paritätische Beteiligung der Anteilseigner an der Tätigkeit des Führungssystems.

Damit werden vom Arbeitnehmer bestimmte Aktivitäten erwartet, die über die reinen Ausführungstätigkeiten hinausgehen. Als Mitglied des Führungssystems muß er in die Lage versetzt werden, durch Beteiligung an Entscheidungen die Bedingungen seiner Arbeit und im weiteren Sinne das Verhalten der Unternehmung zu beeinflussen. "Die Ausübung eines Einflusses auf die organisatorische Zielfixierung

---

1) Otto Brenner, Gewerkschaftliche Dynamik in unserer Zeit, Frankfurt am Main 1966, S. 132

bedeutet letztlich, daß der einzelne Organisationsteilnehmer sich nicht nur als 'Anpasser' verhält. Er betreibt nun auch 'Strategie' und ist in diesem Sinne 'Politiker'."[1] Es zeigt sich, daß der in den Anreiz-Beitrags-Theorien entwickelte Handlungsrahmen des Entweder-Oder, d.h. Teilnahme an der Organisation zu bestehenden Bedingungen oder Ausscheiden, wie etwa March und Simon argumentieren,[2] für die Behandlung des Mitbestimmungsproblems nicht ausreicht, da hierbei die Möglichkeit einer Zielbeeinflussung durch den einzelnen nicht gegeben ist.

Die Funktionen des Führungssystems der Unternehmung sind in der Kontrolle, Koordination und Lenkung der übrigen Subsysteme zu sehen, d.h. es werden die teils selbst erhobenen, teils aus anderen Bereichen zugelieferten Informationen zu Entscheidungen benutzt, die entweder das Verhalten eines einzelnen Subsystems oder das Verhalten der Organisation als ganzer bestimmen. Hierbei wird deutlich, daß es sich bei dem Führungssystem um einen Bereich handelt, der zwar begrenzt ist durch die Art der zu bewältigenden Aufgaben und durch die Teilnehmer (oder genauer: durch bestimmte Aktivitäten der Teilnehmer), daß dieses System aber gleichzeitig offen ist. Es ist offen, indem es horizontal und vertikal in alle Bereiche der Organisation eindringt und mit seinen Erfordernissen, die sich in den Zielsetzungen ausdrücken, seine Umwelt beeinflußt, und es ist auch deshalb offen, weil es im Gegensatz dazu die in der Umwelt auftretenden Beschränkungen bei den eigenen Entscheidungen als Nebenbedingungen berücksichtigen muß.[3]

---

1) Fäßler, a.a.O., S. 97
2) Vgl. als Vertreter der Anreiz-Beitrags-Theorien u.a. March und Simon, a.a.O., S. 35ff.
3) Vgl. hinsichtlich der Beziehungen eines Systems zu seiner Umwelt auch John A. Seiler, Systems Analysis in Organizational Behavior, Homewood, Illinois 1967, S. 25

Als Eingangsvariable des Führungssystems ist einmal die Summe der Forderungen anzusehen, welche die einzelnen Mitglieder an die Organisation stellen und die sie bei den im Führungssystem getroffenen Entscheidungen berücksichtigt wissen wollen.[1] Zusätzlich gehen als Input die Eigenschaften und Fähigkeiten der Teilnehmer als Komponenten des Systems ein, wobei besonders ihr Wissen um unternehmungsbezogene Vorgänge von Bedeutung ist. Der Transformationsprozeß im Führungssystem bewirkt, daß entsprechend den Forderungen und Fähigkeiten der Mitglieder sowie den als Nebenbedingungen wirkenden Beschränkungen innerhalb und außerhalb der Organisation Entscheidungen getroffen werden, die als die Ausgangsvariablen des Subsystems bezeichnet werden können. Diese können Ziel- oder Mittelentscheidungen sein. Dazu gehört auch die ständige Kontrolle der laufenden Maßnahmen, indem eine systematische Auswertung der zufließenden Informationen erfolgt und über Rückkopplungsmechanismen regulierend gehandelt wird. Der Transformationsprozeß von Input- in Outputgrößen des Führungssystems stellt sich dar als der Prozeß der Entscheidungsfindung, und hier ergibt sich ein wesentlicher Ansatzpunkt dafür, über die Einschaltung der Mitbestimmung die verschiedenen Interessen der Arbeitnehmer in diesen Prozeß einfließen zu lassen. Das Problem stellt sich darin, in welcher Weise dieser Transformationsprozeß durch die Arbeitnehmer beeinflußt werden müßte, um Mitbestimmung in dem von uns definierten Sinne wirksam werden zu lassen. Dieser Fragenkomplex soll anschließend behandelt werden.

Aus dem Vorangegangenen ergibt sich, daß eine sehr enge Verbindung zwischen Führungssystem, den übrigen Subsystemen der Unternehmung und der externen Umwelt besteht. Es muß

---

1) Vgl. parallel dazu die Beschreibung des politischen Systems der Gesellschaft bei D. Easton, A Systems Analysis of Political Life, New York, Sydney 1967

vermitteln zwischen den Bedürfnissen der Teilnehmer und den Anforderungen der einzelnen Subsysteme sowie der Umwelt der Organisation als ganzer. Das Führungssystem hat damit neben einer internen Ausgleichsfunktion die Aufgabe der Koordination externer Anforderungen mit den Ressourcen und Bedürfnissen der Unternehmung. Durch die in diesem Bereich getroffenen Entscheidungen werden entweder einzelne der übrigen Subsysteme der Unternehmung betroffen oder aber es wird das Verhalten der Unternehmung als ganzer gegenüber seiner Umwelt bestimmt. In jedem Falle gilt, daß die Entscheidungen im Führungssystem nach außen gerichtet sind, durch die Verbindung mit den anderen Subsystemen hervorgerufen werden und über diese Verbindung auch regelnd in Prozeßabläufe eingreifen.

Sowohl das Produktions- einschließlich des Versorgungssystems sowie das Erhaltungs- und das Anpassungssystem sind eher gedankliche Konstruktionen als in ihrer Abgrenzung empirisch begründet, ihre Struktur und die Art der gegenseitig beeinflussenden Prozesse werden durch die Koordinationsfuktion des Führungssystems bestimmt. Andererseits ist die Arbeit im Führungssystem, die sich auf die Planungs- und Kontrollphase im Produktionsprozeß der Unternehmung richtet, von der Realisation der Entscheidungen in den übrigen Subsystemen abhängig. Die Tätigkeiten in den einzelnen Teilbereichen der Unternehmung bedingen sich gegenseitig. Diese enge Beziehung zwischen dem Führungssystem und den übrigen genannten Sektoren der Organisation zeigt sich schließlich auch darin, daß die Teilnehmer gleichzeitig im Führungssystem und, entsprechend der Art ihrer Ausführungstätigkeiten im technischen Leistungserstellungsprozeß, in einem oder mehreren der anderen Subsysteme der Unternehmung eingegliedert sind.

b) Die Trennung von Legislative und Exekutive im mitbestimmten Führungssystem

Es wurde die Ansicht vertreten, daß alle Mitglieder einer Unternehmung gleichzeitig Teilnehmer seines Führungssystems werden müßten, um qualifizierte Mitbestimmung effektiv werden zu lassen, und daß die Forderungen dieser Mitglieder als Eingangsvariable des Führungssystems anzusehen seien. Qualifizierte Mitbestimmung heißt jedoch, daß neben der Arbeitnehmerseite in gleichen Ausmaß die Arbeitgeber an der Willensbildung der Unternehmung beteiligt sind, wobei entsprechend unserer Rechtsordnung diese Sonderstellung gegenüber den Arbeitnehmern auf dem Eigentum an Produktionsmitteln basiert. Die personale Grenze des Führungssystems läßt sich bei qualifizierter Mitbestimmung nunmehr in der Weise festlegen, daß neben der Gesamtheit der Arbeitnehmer die Kapitalgeber erfaßt sind, wobei diesen Gruppen die Willensbildung zu gleichen Teilen obliegt. Auf weitere Einflußgruppen wie etwa Banken oder Lieferanten soll hier nicht eingegangen werden, sie finden jedoch insoweit Berücksichtigung, als sie als wichtige Umweltkomponenten der Unternehmung Nebenbedingungen für die Führungsentscheidungen liefern.

Damit erhält das mitbestimmte Führungssystem eine veränderte Struktur gegenüber der bisher vorherrschenden eigentumsabhängigen Unternehmungsführung. Jede soziale Organisation vereinigt in sich zwei Elemente, die sich auf deren Aufgabenbereich beziehen: einmal wird dafür gesorgt, daß die Richtung der sozialen Aktivitäten bestimmt wird, also Führungsentscheidungen getroffen werden, und zum anderen werden Mechanismen geschaffen, die für die Durchführung dieser Entscheidungen eingesetzt werden. Beide Elemente, die als Legislative bzw. als Exekutive bezeichnet werden können, erscheinen notwendig für das Überleben der sozialen

Organisation. Die Ausführung der Entscheidungen erfordert ein System von Rollen, deren Inhalt festgelegt ist und die den Organisationsmitgliedern mit ihrer Position übertragen werden. Aufgabe der Exekutive ist neben der Rollenschaffung und ihrer Verteilung auf die Mitglieder die Kontrolle, ob der einzelne den in ihn gesetzten Rollenerwartungen gerecht wird, d.h. ob er sich "rollenkonform" verhält.

Das Führungssystem autoritärer Unternehmungen zeichnet sich dadurch aus, daß in den obersten Leitungsgremien Legislativmacht und Exekutivmacht miteinander verbunden sind, was bedeutet, daß von den Inhabern dieser Positionen gleichzeitig Unternehmenspolitik betrieben wird, indem sie als maßgebende Instanz bei Entscheidungsprozessen fungieren, und auch die Ausführung der von ihnen getroffenen Führungsentscheidungen durch sie selbst veranlaßt wird und auch kontrolliert wird.

Die Organisation bedient sich dafür üblicherweise einer hierarchischen Stellenanordnung, die der Sicherung der Ausführungstätigkeiten dient, indem jede Rolle durch eine andere überwacht wird. Die Pyramidenform in der Organisation ist das Ergebnis der Ausweitung der Überwachungsebenen unter dem Gesichtspunkt der Effektivität, indem weitestmögliche Kontrollspannen eingeführt werden. Die Hierarchie in sozialen Organisationen ist zentrales Element des Bürokratiemodells von Max Weber, dem es darum geht, die dauerhafte und technisch effiziente Ausübung legaler Herrschaft zu sichern.[1]

Eng verbunden mit Webers Modell einer idealen Organisation ist der Befehl als Kommunikationsart, der die Hierarchie notwendig macht, und wodurch die vertikale Kommunikations-

---

1) Vgl. Renate Mayntz, Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie, in: Bürokratische Organisation, hrsg. v. Renate Mayntz, Köln, Berlin 1968, S. 30

richtung eindeutig betont wird. Die autoritäre Bürokratie strebt danach, die Aktivität des einzelnen Organisationsmitgliedes auf die reine und unwidersprochene Ausführung der an der Spitze getroffenen Entscheidungen zu reduzieren, so daß die Funktion des einzelnen lediglich instrumentalen Charakter trägt. Bezeichnend ist, daß bürokratische Modelle sich nahezu ausschließlich mit der Befolgung vorgegebener Entscheidungen befassen, der Prozeß der Entscheidungsfindung hingegen außerhalb ihrer Betrachtung liegt.

Wenn zuvor dargelegt wurde, daß autoritär strukturierte Organisationen Legislative und Exekutive in der Führungsspitze der Hierarchie verschmolzen haben, so daß von diesen Stelleninhabern gleichzeitig Exekutiv- und Legislativmacht ausgehen, so ist hierbei noch eine abweichende Variante möglich. Katz und Kahn weisen darauf hin, daß auch bei Vorliegen einer Autoritätsstruktur eine disbezügliche Trennung möglich ist, indem eine selbsternannte oder sich selbst perpetuierende Führerschaft Unternehmungspolitik betreibt und Manager bzw. deren Untergebene diese ausführen.[1] Freilich kann sich auch hier die autoritäre Führerschaft dessen gewiß sein, daß ihre einseitige Interessen ausdrückenden Entscheidungen auch in ihrem Sinne ausgeführt werden, indem sie selbst diese Exekutivorgane bestellt und kontrolliert.

Demgegenüber ist für ein mitbestimmtes Führungssystem die strikte Trennung von Legislative und Exekutive entsprechend demokratischen Grundsätzen zu fordern. Wesentlich für dieses Modell ist, daß es die Legislativmacht auf alle Teilnehmer des Führungssystems verteilt, daß also Arbeitgeber und Arbeitnehmer paritätisch an der Willensbildung

---

1) Vgl. Katz und Kahn, a.a.O., S. 45

in der Unternehmung beteiligt sind und daß der einzelne in diesem Prozeß eine aktive Rolle spielt. Innerhalb der Legislative ist die Mitgliedschaft ermächtigt, gemeinsam Unternehmenspolitik zu betreiben, d.h. die Ziele und Verfahren zur Zielerreichung zu bestimmen und den Grad der Zielerreichung zu bewerten. Darüberhinaus liegt in den Händen der Legislative die Kompetenz, die leitenden Exekutivorgane auszuwählen, die dann ihre Anordnungen selbständig zu vertreten haben. Durch ein imperatives Mandat wird die Exekutive beauftragt, den technischen Ausführungsprozeß entsprechend den von der Legislative bestimmten Richtlinien durchzusetzen. Dabei handelt es sich um eine Forderung, die insofern nicht frei von Problemen ist, als beispielsweise die in wirtschaftlichen Fragen sachkundigen Mitglieder in der Regel leitende Exekutivfunktionen erfüllen und die von ihnen durchzusetzenden Beschlüsse eventuell mit der eigenen Meinung nicht übereinstimmen. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, daß diese einmal die Gelegenheit haben, als gleichzeitige Mitglieder der Legislative ihren Anteil zur Entscheidungsbildung beizutragen, zum anderen aber eine einseitige Interessendurchsetzung, die zu einer Gefährdung der Unternehmung führen könnte, durch die paritätische Beteiligung von Arbeitnehmern und Kapitaleignern erschwert wird.

Der einzelne Arbeitnehmer ist bei Beteiligung am Führungssystem Träger von zwei verschiedenen Rollen, die Fäßler als "Objektrolle" bzw. als "Metarolle" bezeichnet.[1] Träger einer Objektrolle ist er dadurch, daß er im Rahmen der Realisation der zielbezogenen Aufgaben eine Funktion ausübt, die aus dem Prinzip der Arbeitsteilung entsteht. Die Metarolle übernimmt er zusätzlich, wenn er am Entscheidungsprozeß beteiligt ist, indem er auf diese Weise auf Ziele und Aufgaben der Organisation und dadurch indirekt auf die eigene Objektrolle Einfluß nimmt.

Auf Grund der Arbeitsteilung ist es dem einzelnen jedoch

---

1) Vgl. Fäßler, a.a.O., S. 98

unmöglich zu übersehen, ob er sich mit seinem Handeln tatsächlich seiner Objektrolle gemäß verhält. Dem möglichen Fehlverhalten kann nur durch Kontrolleinrichtungen innerhalb des exekutiven Systems begegnet werden, indem wiederum Rollen geschaffen werden mit dem Zweck, auf die übrigen exekutiv Beteiligten mit Hilfe von Informationsrückkopplungen korrigierend einzuwirken. Da die Fähigkeit zur Kontrolle anderer Personen begrenzt ist,[1] erscheint es für die Absicherung des gesamten Ausführungsprozesses notwendig, das exekutive System pyramidenförmig zu gestalten. Gegenüber autoritären, hierarchisch strukturierten Organisationen ergibt sich jedoch der wesentliche Unterschied, daß in unserem Modell nicht wie bei diesen die umfassende Macht der Stelleninhaber mit jeder Hierarchiestufe wächst,[2] sondern daß die Macht auf den exekutiven Bereich beschränkt bleibt und die mit dieser Exekutivmacht ausgestatteten Organe durch das legislative System eingesetzt und in ihrer Tätigkeit ebenfalls kontrolliert werden.

Die Zuerkennung einer Metarolle für den einzelnen Arbeitnehmer erscheint uns für die Erreichung der mit der qualifizierten Mitbestimmung verfolgten Ziele wesentlich. Denn damit steht ihm die Möglichkeit offen, über seine zu großen Teilen routinemäßige technische Aufgabenerfüllung hinaus gestaltend an der Organisation teilzuhaben. Innerhalb der Legislative soll das einzelne Organisationsmitglied die Möglichkeit haben, frei von Abhängigkeiten seine Bedürfnisse zu vertreten bzw. seine Forderungen an die Organisation zu formulieren.

---

1) Hier entsteht das Problem der maximalen Kontrollspanne, das die Organisationslehre beschäftigt
2) Vgl. Katz und Kahn, a.a.O., S. 211

c) Das Problem von Einfluß, Macht und Autorität

Sieht man von dem Fall der primitiven sozialen Einheiten ab, so läßt sich feststellen, daß alle sozialen Organisationen in irgendeiner Form Kontrolleinrichtungen aufweisen, ja, daß das Kontrollproblem in diesen Organisationen besonders akut ist, weil sie zu einem bestimmten Zweck errichtet wurden, dem die einzelnen Aktivitäten unterzuordnen sind.[1] Ein Kontrollsystem erscheint notwendig, um zieladäquates Handeln zu garantieren. Es liegt darüberhinaus der Schluß nahe, daß mit wachsender Komplexität sozialer Systeme die Notwendigkeit von Kontrolle wächst, indem das Bedürfnis nach Verläßlichkeit in der Rollenausübung infolge der wachsenden Funktionsteilung und damit der wachsenden Abhängigkeit voneinander ansteigt.[2]

Die Organisation löst das Problem einer Abstimmung der Handlungen seiner Mitglieder, indem für diese Handlungen Verhaltensregeln entworfen werden, die in die Rollenbeschreibungen eingehen. Mit der Übernahme einer Rolle verpflichtet sich der einzelne Organisationsteilnehmer zur Einhaltung dieser Regeln. Es entsteht jedoch die Frage, was den Rolleninhaber zu diesem "Wohlverhalten" veranlaßt, d.h. weshalb er sich mit seiner Person den Erwartungen der Organisation unterwirft. Die Antwort auf diese Frage ist darin zu suchen, daß es der Organisation gelingt, auf den Rolleninhaber Einfluß auszuüben, wobei unter Einfluß die Fähigkeit verstanden werden soll, bei einer Person bestimmte verhaltensmäßige Reaktionen hervorzurufen. Eine Kontrolle ohne die Möglichkeit einer Beeinflussung der Kontrollierten bleibt wirkungslos.

---

1) Vgl. Amitai Etzioni, Organizational Control Structure, in: Handbook of Organizations, a.a.O., S. 650
2) Vgl. dazu auch Katz und Kahn, a.a.O., S. 200

Die möglichen und tatsächlich verwendeten Methoden zur Beeinflussung der Organisationsteilnehmer sind ein entscheidendes Problem jedes Führungssystems. Es sind dafür zwei generelle Möglichkeiten denkbar: einmal kann dies direkt oder indirekt gegen den Willen der Beteiligten und zum anderen mit deren Einverständnis geschehen. Beide Möglichkeiten beziehen sich auf die Erreichung eines bestimmten Verhaltens, stellen jedoch für den denkbaren Bereich der Möglichkeiten nur Extrema dar.[1]

Die Voraussetzung einer Beeinflussung von Personen gegen deren Willen ist das Vorliegen eines Machtverhältnisses, wobei auf die schon klassische Definition von Max Weber zurückgegriffen werden kann, wonach Macht jede Chance bedeutet, "innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht."[2] In der Regel wird diese Machtausübung durch den Einsatz von Zwangsmitteln gestützt. Erfolgt die Beeinflussung mit Zustimmung des Beeinflußten bzw. der Gesamtheit der Organisationsmitglieder, so nennen wir diese Beziehung Autorität; in diesem Sinne ist Autorität sozial legitimierte Macht.[3] "..authority is legitimate power; it is power which accrues to a person by virtue of his role. his position in an organized social structure. It is, therefore, power which is lawful and socially accepted (at least by the people necessary for the maintenance of the structure)."[4]

Es zeigt sich also, daß zur Ausübung eines Einflusses die sozial nicht legitimierte Macht sowie die als sozial legitimierte Autorität möglich sind; institutionalisierte

---

1) Vgl. Buckley, a.a.O., S. 177
2) Max Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, 1. Halbbd., Köln, Berlin 1964, S. 38
3) Für Weber ist Autorität ein "unabhängig von allem Interesse bestehendes Recht auf 'Gehorsam' gegenüber den tatsächlich Beherrschten", setzt sich also über die Interessen der Beherrschten hinweg. Vgl. Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, 2. Halbbd., a.a.O., S. 693
4) Katz und Kahn, a.a.O., S. 22o

Macht kann legalisiert sein, aber institutionalisierte Autorität ist legitimiert.[1] In diesem Zusammenhang ist zu fragen, welche Faktoren zu einem Wunsch nach Macht führen. Cartwright ist der Meinung, daß ein Wunsch nach Macht und deren Anwendung entweder darin begründet ist, um ein bestimmtes Ziel durchzusetzen, oder weil sich aus deren Innehabung allein schon Befriedigung ergibt. Einmal handelt es sich um instrumentale, zum anderen um innere Motivation.[2]

Nach French und Raven kann Macht in unterschiedlichen Tatbeständen begründet sein. Sie unternehmen eine Klassifikation, indem sie fünf verschiedene Machtbasen unterscheiden.[3] Danach sind möglich:

Macht durch Belohnung (reward power)
Macht durch Zwang bzw. Bestrafung (coercive power)
Macht durch Legitimation (legitimate power)
Macht durch Fachwissen (expert power)
Macht durch Identifikation (referent power)

In den beiden ersten Fällen entsteht eine Machtrelation, weil der eine Teil annimmt, daß sein Wohlverhalten entsprechend der Forderung des anderen Teiles persönliche Vorteile bzw. Nachteile für ihn bringt. Davon sind die anderen Tatbestände unabhängig. Macht kann legitimiert sein, wenn sie sozial anerkannt wird, indem sie etwa eine formale Ordnung für die Organisation vorschreibt, der ihre Mitglieder zustimmen. Dieser Fall entspricht der oben bereits erwähnten Autorität. Demgegenüber liegt der Fall einer Machtrelation infolge Fachwissens dann vor, wenn der eine Teil seine Handlungen nach den Anweisungen des anderen

---

1) Vgl. Buckley, a.a.O., S. 197
2) Vgl. Dorwin Cartwright, Influence, Leadership, Control, in: Handbook of Organizations, a.a.O., S. 7
3) Vgl. J.R.P. French, B. Raven, The Basis of Social Power, in: Group Dynamics, hrsg. v. D. Cartwright und A. Zander, Evanston 1962, S. 607ff.

Teiles ausrichtet, weil er von den tieferen Kenntnissen und besseren Informationen der anderen Person überzeugt ist. Schließlich ist nach French und Raven noch eine Beziehung denkbar, bei der eine Beeinflussung durch Macht möglich ist, weil bei einem Menschen ein Streben nach Identifikation mit einem anderen oder ein "Gefühl der Einheit" vorliegt.

In einer Unternehmung als sozialer Organisation können diese verschiedenartigen Machtbeziehungen gemeinsam auftreten. Das Vorliegen sozial legitimierter Macht beispielsweise beruht zwar auf der Anerkennung durch die Organisationsmitglieder als Gesamtheit, schließt jedoch nicht aus, daß der einzelne sich weigert, sich dieser Autorität zu beugen und sich den auf ihn übertragenen Rollenerwartungen widersetzt. Die Organisation kann dann die ihr zur Verfügung stehenden Zwangsmittel benutzen, die bis zur Aberkennung der Mitgliedschaft in der Organisation führen können, um ihre Ordnungsvorstellungen durchzusetzen.

Macht als die Möglichkeit zur Ausübung eines Einflusses wird eingesetzt, wobei, wie wir gesehen haben, diese Möglichkeit unterschiedlich begründet sein kann, um eine Kontrolle innerhalb der Organisation wirksam werden zu lassen. Wir gingen davon aus, daß ein Kontrollsystem für das Überleben einer sozialen Organisation notwendig sei, und müssen deshalb auch das Führungssystem einer Unternehmung dieser Forderung unterwerfen. Die Einführung einer qualifizierten Mitbestimmung ändert nichts an diesem Sachverhalt, denn das Streben nach den jeweiligen Organisationszielen bleibt bestehen. Welcher Art die Organisationsziele im einzelnen sind, ist für die Notwendigkeit von Kontrolleinrichtungen unerheblich.

Es erhebt sich jedoch die Frage, welcher Art die Kontrolleinrichtungen und die dabei erforderliche Beeinflussung der Teilnehmer für ein mitbestimmtes Führungssystem zu sein haben. Grundsätzlich kann festgestellt werden, daß, da qualifizierte Mitbestimmung die paritätische Beteiligung der Arbeitnehmerschaft an der Willensbildung der Unternehmung bedeuten soll, keine Entscheidungen gegen den Willen dieser relevanten Gruppe innerhalb des Führungssystems durchgesetzt werden dürfen. Das Problem der Beeinflussung des einzelnen Teilnehmers hingegen stellt sich für Exekutive und Legislative verschiedenartig dar. Die Legislative als entscheidungsbildendes Gremium hat die Aufgabe, das Gerüst einer formalen Ordnung für die Organisation zu entwerfen, um die geforderte Zielerreichung zu ermöglichen. Diese organisatorische Ordnung bedarf für ihre Gültigkeit der Zustimmung einer Mehrheit des legislativen Systems, wobei Abstimmungsmodalitäten in diesem Zusammenhang noch nicht relevant sind. Sind aber derartige Entscheidungen gefaßt, so werden sie für das gesamte soziale System, d.h. für jedes einzelne Mitglied der Unternehmung für die Dauer ihrer Gültigkeit bindend.

Die Legislative wählt zur administrativen Erfüllung ihrer Entscheidungen die leitenden Exekutivorgane und stattet sie mit bestimmten, an ihre Position gebundenen Vollmachten aus. Auf diese Weise erhalten sie Exekutivmacht, die durch den gemeinsamen Willen der Teilnehmerschaft legitimiert wird; sie erhalten auf ihre Kompetenzen begrenzte, sachbezogene Autorität. Die Exekutivorgane werden dadurch in die Lage versetzt, den einzelnen in seiner Objektrolle zu beeinflussen, indem sie die Rollen nach dem unternehmerischen Ziel hin ausrichten und dafür sorgen, daß die Rollenerwartungen von den einzelnen Arbeitnehmern erfüllt werden. Für den Fall, daß einzelne sich diesen auf den gemeinsamen Willen der Beteiligten gestützten Anforderungen widersetzen, muß die Legislative mit einem Maßnahmenkatalog

die Exekutivorgane ermächtigen, die formale Ordnung aufrechtzuerhalten.

Es zeigt sich also, daß die Exekutivorgane durch die Legislative legitimierte Macht erhalten müssen, um eine wirksame Kontrolle des technischen Erfüllungsprozesses durchführen zu können. Diese Ausstattung mit Kompetenzen darf nur und nur auf dieser Basis erfolgen, die Aneignung und Durchführung von durch die Gemeinschaft nicht legitimierter Macht durch einzelne Personen widerspricht unseres Erachtens dem Gedanken qualifizierter Mitbestimmung und muß unterbunden werden.

Demgegenüber besteht für die Legislative nicht die Aufgabe, bereits vorliegende Beschlüsse effektiv durchzuführen, was Kontrollmechanismen innerhalb des eigenen Bereiches rechtfertigen würde. Dieser Bereich eines der qualifizierten Mitbestimmung unterliegenden Führungssystems hat vielmehr die Funktion, die innerhalb des gesamten sozialen Systems entstehenden Forderungen in den politischen Willensbildungsprozeß einfließen zu lassen und danach die Entscheidungen auszurichten. Die Legislative kann nur dann die tatsächlichen Forderungen berücksichtigen, wenn der einzelne in die Lage versetzt wird, seine Ansprüche an die Unternehmung zu formulieren. Neben den Voraussetzungen, die den Erkenntnisstand des einzelnen betreffen, muß gewährleistet sein, daß er möglichst weitgehend frei ist von physischer und geistiger Beeinflussung, so daß er als gleichberechtigtes Mitglied des Führungssystems zu betrachten ist. Es ist dafür zu sorgen, daß jeder frei von Angst vor Benachteiligungen seine Meinung artikulieren kann und darüberhinaus diese Meinung geprüft und eventuell im Entscheidungsprozeß verarbeitet wird. Dies ist unabänderliche Voraussetzung für die mit der qualifizierten Mitbestimmung angestrebte Demokratisierung der Unternehmung.

Allerdings muß der Legislativprozeß auch geregelt werden, um wirksam werden zu können. Die Legislative ist berechtigt, ihren eigenen Entscheidungsprozeß festzulegen, der sich von der Aufnahme der Eingangsvariablen bis zur Veranlassung der Entscheidungsausführung erstreckt. Die legislativ Beteiligten müssen zu einer Einigung gelangen über die Verhaltensregeln innerhalb ihres Bereiches, so daß etwa die Modalitäten über Abstimmung, Beschlußfassung und Einbringung von Vorschlägen als gültig anerkannt werden.

Nach dieser die Legislative regelnden Ordnung hat der Teilnehmer sein Handeln auszurichten. Gegenüber der Exekutive ergibt sich jedoch der Unterschied, daß die Ausübung der Metarolle im Gegensatz zur Objektrolle freiwillig erfolgt, entsprechend einem demokratischen Staatswesen, bei dem niemand zur Abgabe seiner Stimme gezwungen werden kann. Erkennt der einzelne die formalen legislativen Regelungen nicht an und handelt dem zuwider, so beraubt er sich seiner Möglichkeit der Beeinflussung des Entscheidungsprozesses; sein Handeln bleibt in legislativer Hinsicht wirkungslos. Eine bestehende Regelung kann nur dann außer Kraft gesetzt und durch eine neue ersetzt werden, wenn dies auf einen entsprechenden Antrag mit Willen einer Mehrheit der Beteiligten erfolgt oder, falls die Beteiligten Repräsentanten zur Beschlußfassung einsetzen, diese entsprechend den ihnen aufgetragenen Direktiven eine Entscheidung treffen. Wichtig bleibt für uns festzuhalten, daß innerhalb des legislativen Bereiches unseres Führungssystems, abgesehen von den die "Geschäftsordnung" betreffenden Formalien, die Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssen, daß für jeden Teilnehmer Meinungsbildung und -abgabe frei von Beeinflussung gehalten werden, so daß auch jegliche Machtbeziehungen zwischen den Mitgliedern auszuschalten sind.

d) Der Verlauf von Entscheidungsprozessen in der Legislative

Wir haben bisher in unserem Modell einer qualifizierten Mitbestimmung gefordert, daß jeder Teilnehmer des Führungssystems (und damit jeder Arbeitnehmer der Unternehmung) in irgendeiner Weise am Entscheidungsprozeß beteiligt werden soll. In diesem Zusammenhang wurde der Begriff der Metarolle eingeführt. Daran anschließend ergibt sich nun die Frage, welche Entscheidungen einerseits in den Funktionsbereich der Legislative fallen und auf welche Weise andererseits eine durch den Willen der Gesamtheit getragene Entscheidung erreicht werden kann.

Organisationen als soziale Systeme haben allgemein die Aufgabe, Entscheidungen zu fällen, um ihr Überleben durch Anpassung an externe und interne Bedingungen sicherzustellen. Dabei ist die Entscheidung "ein Auswahlprozeß, durch den aus einer Menge von Handlungsalternativen aufgrund bekannter bzw. prognostizierter Entscheidungsresultate (d.s. die unter Bezugnahme auf ein Zielsystem bewerteten Handlungsergebnisse) eine Alternative zur Realisierung ausgewählt werden soll."[1] Das Charakteristikum der Entscheidung liegt also darin, daß bei Vorhandensein eines Handlungsspielraums eine der möglichen Handlungen zu bestimmen ist. Es ist nützlich, noch einmal auf die vorgenommene Unterscheidung zwischen funktionalem und institutionalem Organisationsbegriff zu verweisen[2] und dazu jeweils die Entscheidung in Beziehung zu setzen. Mag betont, daß bei Anwendung des funktionalen Organisationsbegriffes im Sinne einer unternehmerischen Gestaltungsfunktion die Entscheidung sachlich und zeitlich vor der Organisation liegt, während im von uns benutzten institutionalen Sinne die Entscheidung der Organisation nachgelagert ist.[3]

---

1) Wild, a.a.O., S. 44
2) Vgl. S.26
3) Vgl. Mag, a.a.O., S. 17o

Entgegen der traditionellen Theorie der Unternehmung, die von einem einzigen Entscheidungsträger ausgeht, wird in der moderneren Literatur die wirklichkeitsnähere Annahme gemacht, daß eine Mehrzahl von Entscheidungsträgern in einer Unternehmung besteht. Dabei sieht man sich mit dem Problem konfrontiert, wie die Heterogenität der Zielvorstellungen berücksichtigt werden kann, denn es kann nur in seltenen Fällen vorausgesetzt werden, daß alle Entscheidungsträger von Anfang an die gleichen Vorstellungen haben. Die Auswahl der Ziele erfolgt nach den individuellen Bewertungsregeln, die von den Motivationen der Entscheidungssubjekte abhängen.[1]

Auf das Problem kollektiver Entscheidungen nimmt eine Reihe organisationstheoretischer Modelle Bezug, denen gemeinsam ist, daß die Teilnehmer eine symmetrische Behandlung erfahren. In den "Teamtheorien"[2] wird von einer Mehrheit von Entscheidungsträgern ausgegangen, die unter einheitlicher Zielsetzung handeln, so daß Zielkonflikte ex definitione ausgeschlossen sind. Während daher die Frage der kollektiven Zielbildung in diesen Modellen vernachlässigt werden kann, steht im Vordergrund die Untersuchung von Prozessen der Informationsgewinnung und Kommunikation innerhalb des Teams, um bei gegebener Verteilung der Aufgaben die Zielsetzung der Organisation optimal zu erfüllen. Wenn wir diese Modelle in Beziehung setzen zum Entscheidungsprozeß unter qualifizierter Mitbestimmung, so zeigt sich bei der Prämisse einer einheitlichen Zielsetzung, die Solidarität unter den Mitgliedern ausdrückt, daß unter dieser Voraussetzung unser Problembereich nicht berührt wird.

---

1) Vgl. Erich Frese, Kontrolle und Unternehmensführung, Wiesbaden 1968, S. 27

2) Vgl. dazu u.a. J. Marschak, Towards an Economic Theory of Organization and Information, in: Decision Processes, hrsg. v. R.M. Thrall, C.H. Coombs, R.L. Davin, New York 1964, S. 187ff., sowie C.B. McGuire, Some Team Models of a Sales Organization, in: Management Science, Vol. 7, 1960/61, S. 101ff.

Für unseren Zusammenhang ist es wichtig zu bestimmen, welche Entscheidungen im einzelnen in den Funktionsbereich der Legislative einer mitbestimmten Unternehmung fallen. Es kann dabei auf Gutenberg verwiesen werden, der den Begriff der "Führungsentscheidung" benutzt und damit auf jene Entscheidungen abzielt, "die von den Führungsorganen der Unternehmen getroffen werden ...",[1] wobei als abgrenzende sachliche Merkmale der Führungsentscheidungen ihre Bedeutung für Bestand und Ertragslage der Unternehmung sowie ihre Nichtdelegierbarkeit hervorgehoben werden, und die ferner nur aus dem Ganzen der Unternehmung heraus getroffen werden können. Damit wird deutlich, daß Führungsorgane ganz allgemein die Aufgabe haben, die Unternehmungspolitik zu bestimmen, womit auch der Funktionsbereich der Legislative als des Entscheidungsgremiums des mitbestimmten Führungssystems zu umreißen ist.

Der Entscheidungsprozeß besteht aus der Informationsgewinnung und -verarbeitung sowohl in intrapersonaler als auch in interpersoneller Hinsicht und kann in drei Stufen gegliedert werden:

1. Bestimmung der Unternehmungsziele
2. Suche nach Möglichkeiten zur Zielerreichung
3. Auswahl einer Möglichkeit

Wie eine Entscheidung ihrem Inhalt nach getroffen wird, hängt davon ab, welche Zielsetzungen der Entscheidungsträger verfolgt, welche Wertvorstellungen er in Bezug auf die Wirkung der Entscheidungen hat, welche Beurteilungsmaßstäbe er für die Auswahl der Handlungsmöglichkeiten verwendet und schließlich, über welchen Informationsstand er verfügt.[2]

---

1) Gutenberg, Unternehmensführung, a.a.O., S. 59
2) Vgl. Wild, a.a.O., S. 44

Weiterhin soll kurz auf die "Theorien der sozialen Wahl" eingegangen werden. Der Unterschied zu den Teamtheorien liegt darin, daß hierbei von unterschiedlichen individuellen Zielvorstellungen der Entscheidungsträger ausgegangen wird, man dann aber versucht, daraus ein gemeinsames Zielsystem zu schaffen, das die Ansprüche aller Entscheidungssubjekte erfüllt.[1] Die Mechanismen, mit deren Hilfe aus den individuellen Wertvorstellungen ein kollektives Wertsystem gebildet wird, werden dabei "Sozialwahlfunktionen" genannt. "Diese bilden die Brücke zwischen der bloßen Verflechtung individueller Entscheidungen und den Entscheidungen sozialer Gebilde."[2] Die Problematik dieser Theorien liegt darin, daß davon ausgegangen wird, daß die individuellen Nutzenvorstellungen vergleichbar sind bzw. zusammengefaßt werden können, was realiter in vielen Fällen nicht unterstellt werden kann.[3]

Schließlich soll in diesem Zusammenhang noch auf die sog. "Anreiz-Beitrags-Theorien" eingegangen werden, die in der organisationstheoretischen Literatur erhebliche Resonanz gefunden haben.[4] Grundlegend hierfür ist die Vorstellung, daß jeder Organisationsteilnehmer Beiträge für diese Organisation leistet und dafür wiederum Anreize von der Organisation erhält. Durch einen Vergleich von Anreizen und Beiträgen entscheidet jeder Teilnehmer darüber, ob sich die Mitgliedschaft in dieser Organisation für ihn lohnt; dabei müssen die von ihm empfangenen Anreize mindestens seinen Beiträgen entsprechen. Demzufolge befindet sich

---

1) Vgl. dazu K.J. Arrow, Social Choice and Individual Values, New York 1951; Gérard Gäfgen, Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, 2. durchges. und erw. Aufl. Tübingen 1968; C.H. Coombs, Social Choice and Strength of Preference, in: Decision Processes, a.a.O., S. 69ff.
2) Gäfgen, a.a.O., S. 177
3) Vgl. in diesem Sinne auch Heinen, Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 197f.
4) Hierbei sind besonders zu erwähnen C.J. Barnard, The Functions of the Executive, a.a.O.; Herbert A. Simon, Administrative Behavior, a.a.O.; J.G. March, H.A. Simon, Organizations, a.a.O.,

die Unternehmung im Gleichgewicht, wenn die Gesamtheit der von ihr verteilten Anreize die Gesamtheit der Beiträge übersteigt bzw. mindestens diesen entspricht

$$\Sigma A \geq \Sigma B$$

A = Anreize
B = Beiträge

Charakteristisch für diese Modellvorstellung ist, daß das Ziel der Unternehmung a priori feststeht, d.h. daß die Organisationsmitglieder nicht in der Lage sind, individuelle Zielvorstellungen in den Zielbildungsprozeß einzubringen. Für sie bleibt nur die Entscheidung über Anpassung an die gegebenen Bedingungen oder Ausscheiden aus der Organisation. Die Möglichkeit der Teilnahme am Willensbildungsprozeß ist nicht gegeben. Damit wird deutlich, daß diese Modelle auf Grund ihrer Prämissen für die Behandlung qualifizierter Mitbestimmung nicht geeignet sind, denn es ist gerade unser Anliegen, die Einflußmöglichkeit der Arbeitnehmer auf den unternehmerischen Entscheidungsprozeß zu beschreiben.

Vielmehr ist anzunehmen, daß bei paritätischer Beteiligung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern am Willensbildungsprozeß einer Unternehmung mit großer Wahrscheinlichkeit heterogene Zielvorstellungen formuliert werden, die -wenn überhaupt - erst durch einen Verhandlungsprozeß koordiniert werden können. Es muß berücksichtigt werden, daß diese unterschiedlichen Forderungen an die Unternehmung zu Konflikten zwischen den beteiligten Gruppen führen werden, so daß der politische Verhandlungsprozeß als Konfliktlösungsprozeß aufzufassen ist. Die Möglichkeiten der Konfliktlösung und die Beziehungen zur qualifizierten Mitbestimmung werden im nächsten Kapitel gesondert behandelt.

Bezüglich der Zieldiskussion muß weiterhin darüber entschieden werden, welches Ausmaß der Zielerreichung angestrebt werden soll. Entgegen der traditionellen Auffassung eines Maximierungsstrebens gewinnt die Vorstellung einiger Organisationstheoretiker an Bedeutung, Entscheidungen auf ein Zufriedenheitsniveau hin auszurichten.[1] Die Begründung dafür liefert die Tatsache, daß der Entscheidungsträger auf Grund seiner begrenzten Fähigkeiten Optimalitätsanforderungen nicht gewachsen ist. Zum anderen erfordert die Erforschung des Handlungsspielraums als Suche nach sämtlichen verfügbaren Handlungsmöglichkeiten zusätzliche Kosten der Informationsgewinnung, von denen man nicht weiß, ob sie tatsächlich durch einen zusätzlichen Ertrag zumindest ausgeglichen werden. Albach meint, daß zwischen dem Aufspüren besserer Möglichkeiten und den zusätzlichen Informationskosten keine eindeutige funktionale Beziehung besteht.[2] In Anbetracht dessen und auf Grund der Annahme, daß Konflikte wesentliches Merkmal mitbestimmter Willensbildungsprozesse sind, die -wenn möglich- zu Zielmischungen führen und damit ohnehin von ursprünglichen Maximierungsansprüchen abgegangen wird, erscheint es ausreichend für die einer qualifizierten Mitbestimmung unterliegenden Entscheidungsfindung, den Suchprozeß bei Vorliegen einer alle Gruppen befriedigenden Handlungsmöglichkeit abzubrechen.

Denn ist das Zielsystem der Unternehmung formuliert, beginnt die Suche nach Möglichkeiten, diese Zielsetzungen zu verwirklichen. Allerdings ist besonders bei der Artikulation sozialer und humanitärer Forderungen nicht auszuschließen, daß sich manche Ziele als nicht-operational herausstellen. Ein Ziel ist dann operational, "wenn es in

---

1) Vgl. S. 3of.
2) Vgl. Horst Albach, Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, Bd. 1, hrsg. v. E. Schnaufer und K. Agthe, Berlin, Baden-Baden 1961, S. 361ff.

eindeutig verständlichen Größen ausgedrückt werden kann"[1] bzw. durch Messung überprüfbar ist. So sind beispielsweise die Ziele der allgemeinen Wohlfahrt oder die Erreichung einer hohen Arbeitszufriedenheit in der Unternehmung nicht operational, stellen aber dennoch nach nahezu einhelliger Meinung erstrebenswerte Ziele dar. Eine Lösung kann in der Weise erreicht werden, daß Unterziele gebildet werden, welche die allgemein gehaltenen Ziele ersetzen und den Vorteil der Operationalität aufweisen. Diese erst ermöglichen die Zuweisung bestimmter Handlungen an die Mitglieder.

Operationale Ziele sind Handlungsziele. Diese liegen dann vor, "wenn die Imperative es dem jeweiligen Entscheidungs- und Ausführungsträger in der Unternehmung ermöglichen, die Zielvorstellung durch praktisches Handeln zu verwirklichen und die Zielerreichung zu kontrollieren."[2] Für die Legislative eines mitbestimmten Führungssystems kann es jedoch u.U. genügen, nicht-operationale Ziele zu formulieren und diese der Exekutive vorzugeben. Es wird jetzt Aufgabe der leitenden Exekutivorgane, aus dieser Vorgabe Handlungsziele zu entwickeln und die als notwendig und durchführbar erkannten Handlungen auf die einzelnen Objektrollen zu verteilen. Es gehört zum Funktionsbereich der Exekutive, das Handlungsfeld bei gegebenen Oberzielen abzustecken und daraufhin Ausführungsentscheidungen und -anordnungen zu erteilen. Es ist dabei jedoch notwendig, die Legislative von diesen Schritten zu unterrichten, damit diese ein eventuelles Veto einlegen kann. Grundsätzlich soll aber der Legislative die reine Beschlußfassung über die von uns gekennzeichneten Führungsentscheidungen verbleiben, die Bildung von Unterzielen und detaillierten Ausführungsentscheidungen soll dem exekutiven Bereich überlassen bleiben.

---

1) Albach, a.a.O., S. 357
2) Heinen, Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 117

Für den Verlauf von Entscheidungsprozessen in der Legislative mitbestimmter Unternehmungen besteht schließlich noch ein wesentliches Problem, das sich auf die Frage nach der Form der Beteiligung des einzelnen Arbeitnehmers bezieht. Es lassen sich dafür grundsätzlich zwei Möglichkeiten bezeichnen: einmal kann die Beteiligung der Arbeitnehmer direkt erfolgen, indem Entscheidungen von der breiten Mitgliedschaft der Legislative getroffen werden, zum anderen kann die Willensbildung über Interessenvertreter durch Repräsentation vor sich gehen. Da Mitbestimmung die aktive Anteilnahme des einzelnen an dem Geschehen der Unternehmung und auch die Beeinflussung durch ihn erreichen will, ist unter diesem Aspekt der direkte Weg nach unserer Auffassung klar vorzuziehen. Es erscheint indes zweifelhaft, ob dieser Weg bei großen sozialen Organisationen auch gangbar ist. Sieht man von den informatorischen Voraussetzungen ab, die uns lösbar erscheinen und die noch ausführlich behandelt werden sollen, so würde die praktische Seite des Entscheidungsvollzuges so aussehen, daß jedes Mitglied in den häufig stattfindenden Vollversammlungen seine Forderungen zur Diskussion stellen und auf diesen Vollversammlungen auch darüber entschieden werden müßte. Zwar wäre ein leichtes Absinken der Rentabilität der Unternehmung an sich noch kein hinreichendes Argument gegen die Einführung direkter Mitbestimmung, doch erscheint uns die Gefahr groß, daß die Organisation sich auf diese Weise selbst paralysiert.

Diese Gefahr wird durch die Einschaltung von Interessenvertretern vermieden, allerdings ergibt sich hierbei der Nachteil einer Verminderung der aktiven Beteiligungsmöglichkeit des einzelnen. Dieses Argument könnte aber zumindest teilweise dadurch entkräftet werden, daß der Repräsentant zu intensiver Information der Repräsentierten verpflichtet und die Möglichkeit der jederzeitigen Abwahl

eingeräumt wird. Durch kontinuierliche und intensive Information erscheint es möglich, die Gefahr einer Isolation der Basis von ihren Vertretern wesentlich zu verringern.

Jedoch erfaßt dieses Entweder-Oder nicht alle Möglichkeiten. Es ist durchaus denkbar und auch realistisch, eine Mischung beider Konzeptionen zu erreichen, indem die Legislative in überschaubare Entscheidungseinheiten gegliedert wird, in denen Plenarsitzungen häufiger möglich werden, und die jeweils zu bestimmten Anlässen Vertreter in ein Gesamtgremium delegieren, wobei die Vertreter wechseln können. Oder aber man macht die Repräsentation jeweils von der Art des zur Entscheidung stehenden Problems abhängig. Die Entscheidungseinheiten brauchen keine stetigen Formen aufweisen, sie können unter Umständen auch ad-hoc-Charakter tragen. Die organisatorische Gestaltung der Legislative ist von Art, Größe und Bedingungen der Unternehmung abhängig, so daß sich kein festes Schema beschreiben läßt. Aufrechtzuerhalten ist lediglich die Forderung nach einer möglichst aktiven Gestaltung der Metarollen der Arbeitnehmer bzw. nach Schaffung der Voraussetzungen dafür, wobei, wenn irgend möglich und vertretbar, der direkte Weg einzuführen ist.

Welche Form der Beteiligung auch gewählt wird, sei es der direkte Weg über häufige Betriebsversammlungen mit Entscheidungsbefugnis, sei es der indirekte mit Hilfe des Repräsentationsprinzips oder sei es eine Verbindung beider Möglichkeiten, in jeden Falle wird die informatorische Arbeit in der Organisation intensiviert werden müssen, wenn ein aktives Verhalten aller Unternehmungsmitglieder erreicht werden soll. Daß derartige Bemühungen zumindest anfangs die Produktivität beeinträchtigen könnten, die letztendlich die Überlebenschance der Unternehmung am Markt bestimmt, ist dabei eine durchaus denkbare Folgerung.
Deshalb ist insbesondere der Tendenz entgegenzuwirken, daß sich die Ausübung der Legislative zur zeitlich vorherrschen-

den Tätigkeit der Organisationsteilnehmer entwickelt, eine Gefahr, die wahrscheinlich allen derartigen Demokratisierungsbestrebungen immanent ist. Dies gilt besonders im Falle direkter Beteiligungsmöglichkeiten mit notwendigerweise häufigen Betriebsversammlungen und anderen zusätzlichen informatorischen Einrichtungen. Werden diese Zusammenkünfte innerhalb der normalen Arbeitszeit abgehalten, so kann dies zu einer Überbetonung der Metarolle gegenüber der Objektrolle beim einzelnen führen, die Auswirkungen auf die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmung wenn nicht im nationalen (da hier eventuell gleiche Bedingungen für alle Unternehmungen gelten), so doch im internationalen Vergleich hervorruft. Wird hingegen eine arbeitsfreie Zeit nach Betriebsschluß gewählt, so besteht das Problem darin, das Interesse der Arbeitnehmer trotz des entstehenden Freizeitverlustes zu erhalten.
Damit zeigt sich, daß eine in unserem Sinne definierte qualifizierte Mitbestimmung gerade bei der Gestaltung des Willensbildungsprozesses vielfältigen Schwierigkeiten gegenübersteht. Diese erwachsen aus der Notwendigkeit für die Unternehmung, sich innerhalb der bestehenden Wirtschaftsordnung am Markt zu behaupten. Wir sind jedoch der Ansicht, daß sich diese Ablaufprobleme in der Mitbestimmungspraxis unter Berücksichtigung der jeweiligen Verhältnisse durch einen fortwährenden Kontroll- und Anpassungsprozeß überwinden lassen.

e) Die Bedeutung der Informationen für das Verhalten des Führungssystems

Ebenso wie der Mensch durch die Ereignisse und Bedingungen seiner Umwelt maßgeblich bestimmt wird, sind auch soziale Organisationen derartigen Einflüssen unterworfen. Die Beziehung zwischen Umwelt und Person bzw. sozialem System als Personenmehrheit stellt sich dar als ein kontinuierlicher Prozeß von überwiegend informatorischer Art.

Es wurde bereits bei der Beschreibung der Eingangsgrößen sozialer Systeme darauf hingewiesen, daß neben der Aufnahme von Energien Informationen aus der Umwelt ihrem Input zuzurechnen sind. Dieser informatorische Bestandteil wird besonders betont, wenn wir uns auf die Untersuchung des Führungssystems als Subsystem der Unternehmung beschränken. Hier gehen die Forderungen der Teilnehmer als Informationen in die Entscheidungsprozesse der Legislative ein, während die Beschlüsse der Legislative wiederum Daten für den exekutiven Bereich darstellen, nach denen die Ausführungshandlungen auszurichten sind. Andererseits ist aber eine Kontrolle der exekutiven Handlungen durch die Legislative notwendig, die sich als eine Gewinnung und Verarbeitung von Kontrollinformationen durch Rückkopplung darstellt. Es zeigt sich also, daß innerhalb des Führungssystems ein ständiger Informationsfluß vorhanden ist, der Bestimmungsgrund und auch Ausdruck des Verhaltens dieses Subsystems bzw. der gesamten Organisation ist. Die Einwirkungen, die ein System auf ein anderes ausübt und die sich zwischen den Elementen innerhalb eines Systems abspielen, sind auf Informationen begründet, und die ablaufenden Prozesse sind informatorische Prozesse.[1]

Der Entscheidungsprozeß im Führungssystem besteht aus Akten der Wissensgewinnung und -auswertung. "Wesentlicher Bestandteil des Entscheidungsvorganges ist deshalb ein geistiger, psychischer Prozeß (Erkenntnisprozeß), der dem Entscheidungssubjekt Wissen über die Gegenstände des Seienden vermittelt."[2] Bei der Suche nach einer zieladäquaten Entscheidung entsteht für den Entscheidungsträger die Schwierigkeit in dem Konflikt zwischen den gegebenen Verhältnissen und dem angestrebten Ergebnis. Es ist ein Denkakt erforder-

---

1) Vgl. Liebscher, a.a.O., S. 30
2) Frese, a.a.O., S. 38

lich, der eine Beziehung zwischen vorhandenen und gewünschten Bedingungen herzustellen versucht und die Voraussetzung für einen rationalen Wahlakt darstellt.

Dewey unternimmt die Analyse eines vollständigen Denkaktes, indem er fünf Prozeßstufen unterscheidet.[1] Die Reflexion läuft so ab, daß eine Person einer Schwierigkeit begegnet. Diese wird präzisiert und lokalisiert und daraufhin nach einem Ansatz für eine mögliche Lösung gesucht. Dieser Ansatz ist mit Konsequenzen verbunden, die logisch entwickelt und bewertet werden müssen. Den Abschluß des Denkprozesses bildet schließlich die Entscheidung für einen Lösungsweg.

Der Prozeß des Überlegens bedarf mithin verschiedner Arten des Wissens. Der Handelnde muß eine Vorstellung von der Ausgangssituation und ihren Gegebenheiten haben, was als "ontologisches Wissen" bezeichnet werden kann. Durch Anwendung "nomologischen Wissens" werden alternative Aktionen und Konsequenzen aufgezeigt; das nomologische Wissen verhilft zu der Aussage, wie sich die Umweltkonstellation aus sich selbst heraus und unter dem Einfluß der verschiedenen möglichen Handlungen entwickeln könnte.[2] Mit der Anwendung nomologischen Wissens auf die ontologischen Informationen stehen die verschiedenen Handlungskonsequenzen zur Verfügung, die nun bewertet werden müssen.

Jedes Entscheidungssubjekt bedarf ontologischen und nomologischen Wissens, um (objektiv oder subjektiv) rationale Entscheidungen treffen zu können. Dieses Wissen besteht aus Informationen, so daß hiermit der enge Zusammenhang zwischen Informationsfluß und Entscheidungsprozeß deutlich wird. Dessen muß man sich bewußt sein, wenn man eine Mitbe-

---

1) Vgl. John Dewey, Analyse eines vollständigen Denkaktes, in: Denken, hrsg. v. Carl Friedrich Graumann, Köln, Berlin 1965, S. 116-123
2) Vgl. Gäfgen, a.a.O., S. 97f.

stimmung an den Entscheidungsprozessen der Unternehmung durchsetzen will. Das bedeutet, daß es nicht ausreichend ist, ein gestaltungstechnisches Instrumentarium einzusetzen, welches eine formale Beteiligung der Arbeitnehmerschaft am Führungssystem ermöglicht, sondern daß es ebenfalls darauf ankommt, die formal zu Entscheidungsträgern erhobenen Arbeitnehmer mit dem für ihre Rolle notwendigen Wissen auszustatten.

In demselben Maße, wie die Unternehmung seit jeher bestrebt ist, den einzelnen Arbeitnehmer mit den Informationen zu versorgen, die zur Erfüllung seiner Objektrolle notwendig sind, muß bei Einführung qualifizierter Mitbestimmung diese Voraussetzung für eine effektive Ausübung der Metarolle erfüllt sein. Das Verhalten des Führungssystems dokumentiert sich in seinen Entscheidungen, die Entscheidungen beruhen aber in Art und Qualität auf dem Wissen aller Entscheidungsträger. Deshalb ist es Aufgabe der Unternehmung, seine Entscheidungsträger so weit wie möglich mit den für die verschiedenen Problemlösungen erforderlichen Informationen auszustatten.

4. Zusammenfassung

Wir stellten fest, daß die Systemtheorie einen wichtigen methodischen Ansatz zur Analyse sozialer Organisationen bietet, indem sie darauf hinzielt, die Zusammenhänge zwischen Funktion und Struktur von Systemen aufzudecken. Dabei wurde die Unternehmung als soziales, offenes System ausgewiesen, wobei die Möglichkeit einer weiteren Gliederung in Subsysteme besteht, um zu detaillierteren Aussagen über das Verhalten einzelner Systembereiche zu gelangen.

Da die Grenzen eines Systems bzw. Subsystems von der jeweiligen Fragestellung abhängig sind, wird es möglich, das

Mitbestimmungsproblem systemtheoretisch zu behandeln, indem ein Subsystem der Unternehmung gebildet wird, das den Bereich der betrieblichen Mitbestimmung abdeckt. Nach Prüfung einiger bereits vorhandener Systemmodelle für die Unternehmung erscheint für diesen Untersuchungszweck der Systemvorschlag von Katz und Kahn am geeignetsten, der neben anderen ein Führungssystem der Unternehmung aufweist. Dieses Führungssystem, das sich den anderen Subsystemen gegenüber offen verhält, umfaßt die Koordination, Leitung und Kontrolle der übrigen Teilbereiche. Hier entwickelt sich die Willensbildung für die Unternehmung und von hier aus werden die Entscheidungen in der Organisation durchgesetzt.

Für die Gestaltung des Führungssystems der Unternehmung bei Mitbestimmung ist entscheidend, welche Ziele angestrebt werden. Unsere Vorstellungen von Mitbestimmung richten sich auf die gleichberechtigte Behandlung der Faktoren Arbeit und Kapital sowie auf eine möglichst starke Beteiligung des einzelnen Arbeitnehmers am unternehmerischen Entscheidungsprozeß. Als Konsequenz für die personale Abgrenzung des Führungssystems ergibt sich, daß alle Organisationsteilnehmer als Mitglieder dieses Subsystems aufzufassen sind, wobei für die Beschlußfassung eine paritätische Beteiligung von Arbeitnehmern und Kapitaleignern festzulegen ist. Die Forderungen dieser Teilnehmer gehen als Eingangsvariable in das System ein und werden dort transformiert zu Entscheidungen, die als Ausgangsvariable die Aktivität der gesamten Unternehmung bestimmen.

Jedes soziale System vereinigt in seinem Aufgabenbereich zwei Elemente, die sich einmal auf die Ziel- und Entscheidungsbildung und zum anderen auf die Schaffung von Mechanismen zur Entscheidungsdurchführung beziehen. Diese können als Legislative und Exekutive der Organisation bezeichnet

werden. Unser Modellvorschlag geht dahin, entgegen autoritär strukturierten Organisationen eine strikte Trennung zwischen dem Legislativ- und dem Exekutivbereich entsprechend demokratischen Grundsätzen vorzunehmen. Wichtig ist, daß die Legislativmacht auf alle Teilnehmer des Führungssystems verteilt ist, also sowohl auf alle Arbeitnehmer als auch auf die Kapitaleigner bzw. deren Vertreter mit paritätischem Abstimmungsgewicht.

Damit wird die formale Voraussetzung für eine aktive Beteiligung und auch Berücksichtigung des einzelnen beim Entscheidungsprozeß geschaffen. Denn in der Legislative wird gemeinsam die Unternehmungspolitik bestimmt, indem Führungsentscheidungen in dem von uns definierten Sinne getroffen werden. Ferner besteht die Kompetenz, die leitenden Exekutivorgane auszuwählen. Es ist wesentlich hervorzuheben, daß die Exekutive auf die Durchführung der von der Legislative bestimmten Richtlinien verpflichtet wird und damit einen sachlich bestimmten Handlungsspielraum erhält. Diese Verpflichtung kann unter Umständen Konfliktsituationen hervorrufen, wenn etwa die in der Exekutive tätigen Fachleute trotz ihres vermeintlich besseren Wissens angehalten werden können, vorgegebene Entscheidungen durchzuführen. Es ist aber darauf hinzuweisen, daß diese Fachleute auch gleichzeitig Mitglieder der Legislative sind und dort Gelegenheit zu einer fundierten Argumentation haben, zum anderen aber die paritätische Beteiligung von Arbeitnehmern und Kapitaleignern in der Legislative einer eventuellen Gefährdung der Unternehmung entgegenwirkt.

Es zeigt sich damit, daß der einzelne Arbeitnehmer jeweils zum Träger seiner Objektrolle wird, die der technischen Aufgabenerfüllung nach dem Prinzip der Arbeitsteilung dient, und daneben über eine Metarolle verfügt, die seine Tätigkeit in der Legislative bezeichnet. Durch die Metarolle nimmt er

Einfluß auf die Aufgaben der Organisation und damit indirekt auch auf die eigene Objektrolle.

In Anbetracht der Erkenntnis, daß jede soziale Organisation eines Kontrollsystems bedarf, das die jeweilige Zielerreichung sicherstellen soll, ist auch die mitbestimmte Unternehmung dieser Forderung zu unterwerfen. Innerhalb des mitbestimmten Führungssystems erhalten die leitenden Exekutivorgane auf ihre Kompetenzen begrenzte, sachbezogene Autorität, die für eine Erfüllung der objektbezogenen Rollenerwartungen sorgt. Für die Legislative sind Kontrollmechanismen nur insofern zu vertreten, als sie Verhaltensregeln im Willensbildungsprozeß angeben und unterstützen. Jede andere Form der Beeinflussung des einzelnen in seiner Metarolle ist abzulehnen. Denn die Aneignung und Ausnutzung von durch die Gemeinschaft nicht legitimierter Macht widerspricht unseres Erachtens dem Gedanken qualifizierter Mitbestimmung.

Bezüglich des Verlaufs von Entscheidungsprozessen in der Legislative steht das Problem der kollektiven Entscheidungsbildung im Vordergrund. Hierauf nimmt eine Reihe organisationstheoretischer Modelle Bezug, bei denen zu klären ist, inwieweit sie Beiträge zu unserem speziellen Sachverhalt liefern. Als Ergebnis zeigt sich, daß weder die "Teamtheorien" noch die "Theorien der sozialen Wahl" oder die "Anreiz-Beitrags-Theorien" für das Problem der Institutionalisierung von Mitbestimmung in der Unternehmung relevant sind. Vielmehr kommen nur solche Modelle in Betracht, die auf die Möglichkeit divergierender Zielvorstellungen unter den Mitgliedern explizit eingehen und den dabei erforderlichen Verhandlungsprozeß als Konfliktlösungsprozeß auffassen. Nähere Ausführungen dazu werden im folgenden Kapitel gemacht.

Eine wesentliche Frage für die Gestaltung des Entscheidungsprozesses besteht schließlich darin, auf welche Weise der einzelne Arbeitnehmer eine Beteiligung an der Willensbildung erlangen soll. Ausgehend von unserer Forderung nach einer möglichst engen persönlichen Anteilnahme wäre das Direktprinzip naheliegend. Es ist jedoch zumindest bei großen sozialen Systemen auf die Gefahr hinzuweisen, daß sich dann die Tätigkeit dieser Organisationen in ihrer eigenen Verwaltung erschöpfen könnte. Andererseits ist die Anwendung des Repräsentationsprinzips mit einem verminderten Engagement des einzelnen verbunden. Zuden besteht die Möglichkeit einer Isolation der Basis von ihren Vertretern , wodurch die über Mitbestimmung zu erreichenden Ziele konterkariert würden.

Es ist jedoch denkbar, eine Mischung beider Konzeptionen in der Unternehmung durchzuführen, indem etwa die Legislative in überschaubare Entscheidungseinheiten gegliedert wird, in denen Plenarsitzungen häufiger veranstaltet werden könnten und die in bestimmten Situationen Vertreter in übergeordnete Gremien delegieren. Ein konkretes Schema für die Gestaltung der Legislative anzugeben erscheint uns jedoch nicht möglich, da diese von den für die jeweilige Unternehmung geltenden spezifischen Bedingungen abhängig ist.

Allgemein läßt sich feststellen, daß unabhängig von der gewählten Beteiligungsmöglichkeit die informatorischen Bemühungen in der mitbestimmten Unternehmung intensiviert werden müssen, wenn ein aktives Verhalten des einzelnen erreicht werden soll. Dabei ist die Gefahr einer Beeinträchtigung der Produktivität nicht auszuschließen, besonders dann, wenn die Tendenz besteht, daß sich die Ausübung der Legislative zur zeitlich vorherrschenden Tätigkeit der Unternehmungsmitglieder entwickelt. Dies gilt besonders bei einer häufigen Einberufung von Betriebsversammlungen während der Arbeitszeit; werden jedoch diese Zusammenkünfte auf eine Zeit nach Betriebsschluß verlegt, so ist wahrscheinlich mit einer ver-

minderten persönlichen Einsatzbereitschaft zu rechnen. Wir sind jedoch der Meinung, daß eine in Grenzen verringerte Produktivität in Kauf genommen werden kann, wenn andererseits relevante soziale Forderungen der Unternehmungsmitglieder erfüllt werden können.
Ein ständiger Informationsfluß im Führungssystem ist notwendig, wenn eine gemeinsame Willensbildung erreicht werden soll. Denn es besteht ein enger Zusammenhang zwischen Entscheidungsprozeß und Informationsfluß im Sinne einer Wissensgewinnung und -auswertung. Jedes Entscheidungssubjekt bedarf einer genügenden Menge an Informationen, um den jeweiligen Handlungsspielraum zu überblicken und zu einem sachlich fundierten Urteil zu gelangen.
Damit ist der Aufbau des Führungssystems als dem für eine betriebliche Mitbestimmung bedeutungsvollen Bereich der Unternehmung modellmäßig beschrieben, wobei für die Gestaltung die von uns formulierten Ziele der Mitbestimmung maßgebend sind. Daran anschließend soll untersucht werden, wie die divergierenden Forderungen der Mitglieder des Führungssystems zu einem gemeinsamen Zielsystem der Unternehmung zusammengefaßt werden können.

IV. Die Behandlung sozialer Konflikte in der Unternehmung bei qualifizierter Mitbestimmung

1. Bedeutung und Ursachen systeminterner sozialer Konflikte

Wir gingen bisher davon aus, daß qualifizierte Mitbestimmung die gleichberechtigte Beteiligung der Arbeitnehmer an allen Entscheidungsprozessen der Unternehmung bedeuten muß, um die mit ihr verfolgten Ansprüche befriedigen zu können, und haben weiterhin diese Beteiligung auf die Legislative innerhalb des Führungssystems lokalisiert. Der Willensbildungsprozeß in der Unternehmung fand für uns seinen Abschluß in der Formulierung von der Mitbestimmung

unterliegenden Entscheidungen, für deren Ausführung der exekutive Bereich Sorge zu tragen hat.

Damit haben wir bisher noch keine Ausführungen darüber gemacht, auf welche Weise der Entscheidungsprozeß in sich abläuft bzw. wie eine gemeinsame Entscheidung erreicht wird. Mit der Übernahme einer Metarolle wird der einzelne Arbeitnehmer zum Entscheidungsträger, wobei offen gelassen wird, ob er mittelbar oder unmittelbar an der Beschlußfassung teilnimmt. Er wird in die Lage versetzt, seine Forderungen in den legislativen Prozeß einfließen zu lassen, ebenso wie dies auch die Arbeitgeber oder deren Vertreter tun. Es erscheint naheliegend zu folgern, daß unter diesen Voraussetzungen unterschiedliche Auffassungen über die erstrebenswerte zukünftige Aktivität der Organisation entstehen werden, so daß sich als Problem für uns die Analyse des politischen Prozesses einer gemeinsamen Entscheidungsfindung in der Legislative ergibt. Die beherrschende Frage in diesem Prozeß bildet die Behandlung der dabei entstehenden sozialen Konflikte.

Konflikte entstehen durch das Vorhandensein eines Entscheidungsproblems, d.h. wenn verschiedene (mindestens zwei) Handlungsmöglichkeiten zur Auswahl stehen und keiner von vornherein der Vorzug gegeben werden kann. Dieses Wahlproblem kann auf drei verschiedenen Ebenen vorhanden sein, so daß sich dementsprechend auch drei Konfliktebenen bezeichnen lassen. Einmal kann es sich um eine Konfliktsituation innerhalb einer Person, dann zwischen verschiedenen Personen und schließlich zwischen Organisationen oder Gruppen handeln.[1] Für uns kann der Problembereich jedoch insofern eingeschränkt werden, als wir uns auf die Analyse sozialer Konflikte beziehen wollen, die sich als Interaktionen

---

1) Vgl. March und Simon, a.a.O., S. 112

zwischen verschiedenen Parteien ausdrücken, so daß die Ebene des intrapersonellen Konfliktes für uns nicht relevant ist. Als Prämissen für das Entstehen einer sozialen Konfliktsituation ergeben sich damit zumindest zwei Parteien mit nicht einheitlichen Forderungen.

Konfliktäre Situationen sind auf verschiedenen Stufen des Entscheidungsprozesses denkbar. Legt man die Phasengliederung Kosiols zugrunde, so können Konflikte sowohl in der Planungsphase als auch in der Realisationsphase des Entscheidungsprozesses auftreten.[1] Einmal wird die Zielkonzeption berührt, zum anderen die Auswahl der Maßnahmen. In jedem Falle aber sind die beteiligten Parteien bestrebt, ihre Vorstellungen auf Kosten der anderen durchzusetzen, was Dahrendorf veranlaßt, jeden betrieblichen Konflikt als Machtkampf zu bezeichnen.[2]

Es empfiehlt sich, den Begriff des sozialen Konfliktes definitorisch genau abzugrenzen, denn daraus ergeben sich Konsequenzen für die Zuordnung von Formen und Ursachen. Dabei soll auf Coser verwiesen werden, der eine Trennung zwischen feindseligen Gefühlen und deren tatsächlicher Manifestation vornimmt. "Konflikt im Unterschied zu feindseliger Haltung oder entsprechenden Gefühlen findet immer in der Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen statt. Feindliche Haltung ist eine Voraussetzung dafür, einen Konflikt einzugehen; Konflikt dagegen ist immer eine 'Trans-Aktion'."[3] Die feindselige Haltung mündet nicht immer notwendig in einen Konflikt. Haltung wird erst dann zur Handlung, wenn Bewußtsein über die bestehende und auslösende Situation vorhanden ist. "Ehe ein sozialer Konflikt

---

1) Vgl. Bidlingmaier, a.a.O., S. 98
2) Vgl. Ralf Dahrendorf, Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959, S. 61
3) Lewis A. Coser, Theorie sozialer Konflikte, Neuwied am Rhein, Berlin 1965, S. 41

zwischen unter- und überprivilegierten Gruppen ausbrechen kann, ehe feindliche Haltung in soziale Handlung umschlägt, muß die unterprivilegierte Gruppe zuerst das Bewußtsein entwickeln, daß sie wirklich negativ privilegiert ist."[1]

Bedingung für das Vorhandensein eines Konfliktes ist die Aktion, oder genauer die Interaktion, zwischen den Parteien. Diese kann sich auf verschiedene Weise ausdrücken, wobei der Kampf oder Streik nur eine extreme Maßnahme darstellt. Jede Art der Kontaktaufnahme, die in Kausalzusammenhang mit den unterschiedlichen Forderungen steht, kann als Interaktion angesehen werden. Damit ergibt sich jedoch eine weitere Einschränkung. Ein Ergebnis psychoanalytischer Forschung ist, daß feindseliges Verhalten nicht nur zu Aktionen gegen die ursprüngliche Frustrationsquelle, sondern auch zu einem umgeleiteten Verhalten auf Ersatzobjekte führen kann, die nicht in Zusammenhang mit dem ursprünglich veranlassenden Objekt stehen, falls ein direktes Konfliktverhalten für die betreffende Partei nicht möglich ist.

Diese Tatsache ist für die Unternehmung von Bedeutung, in der auf Grund von Machtverhältnissen und organisatorischen Regelungen der einzelne oft nicht in der Lage ist, auf eine Spannungsursache direkt zu reagieren. Als Ausweg bleibt ihm deshalb ein umgeleitetes Verhalten, das als ein scheinbar individuelles auf sozialen Ursachen basiert. Da aber eine direkte Aktion gegenüber dem Spannungsobjekt nicht vorliegt und auf diese Weise keine Änderung in der Spannungsursache erreicht werden kann, ist es nicht als Konfliktverhalten zu bezeichnen. "Konflikte, die durch Frustration bestimmter Forderungen innerhalb einer Beziehung

---

1) Coser, a.a.O., S. 42

und durch Gewinnkalkulationen der einzelnen Partner entstehen und sich auf das angenommene frustrierende Objekt richten, können als echte Konflikte bezeichnet werden, insofern sie nämlich Mittel sind, ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen. Unechte Konflikte andererseits sind, auch wenn sie die Interaktion zweier oder mehrerer Personen angehen, nicht durch die gegensätzlichen Ziele der Gegner verursacht, sondern durch die Notwendigkeit einer Spannungsentladung zumindest beim einen von beiden."[1]

Bestimmt man echte Konflikte in der angegebenen Weise, so können die Konfliktformen Dahrendorfs nicht akzeptiert werden, der zwischen informellen, umgeleiteten und manifesten Konflikten unterscheidet.[2] Vielmehr handelt es sich nur dann um Konflikte, wenn diese auch manifest sind, d.h. durch Interaktionen tatsächlich ausgetragen werden. Manifeste Konflikte können dabei einen formellen oder auch informellen Charakter tragen, je nach dem, ob der Konfliktgrund im formellen Bereich liegt und auch formell ausgetragen wird oder nicht. Es liegt die Annahme nahe, daß sich mit Einführung qualifizierter Mitbestimmung der Umfang und die Bedeutung umgeleiteten Spannungsverhaltens verringern wird, weil dem Arbeitnehmer weit eher die Möglichkeit eingeräumt wird, sich mit der ursprünglichen Spannungsquelle auseinanderzusetzen.

Bei der Behandlung sozialer Konflikte innerhalb der Organisation kann davon ausgegangen werden, daß die Notwendigkeit einer gemeinsamen Entscheidung besteht, was auf das Vorhandensein knapper Ressourcen zurückzuführen ist. Deren wirtschaftliche Nutzung ist nur dann möglich, wenn die Organisationsmitglieder sachlich und zeitlich zusammenarbei-

---

1) Coser, a.a.O., S. 58
2) Vgl. Dahrendorf, a.a.O., S. 48-53

ten.[1] Nur wenn diese Beschränkung nicht vorläge, wäre es der Organisation möglich, nicht übereinstimmende Verhaltensweisen zu tolerieren.

Sieht man von der Möglichkeit einer Konfliktbildung durch externe Umstände ab, so ergeben sich auch für systeminterne Konflikte unterschiedliche Ursachen. Als naheliegendster Fall kann das Auftreten von persönlichen Reibereien zwischen Organisationsteilnehmern angesehen werden, jedoch sind derartige individuellen Verhaltensweisen für die Analyse sozialer Konflikte nicht relevant, da sie in der Regel charaktergebunden und nicht Ausdruck überindividueller Sachverhalte sind.[2]

Die für uns wesentliche Ursache sozialer Konflikte ist das Vorhandensein divergierender Zielsetzungen, die vielfach auf den unterschiedlichen, mit den Faktoren Arbeit und Kapital verbundenen Interessen der Unternehmungsmitglieder begründet sind. Das Verhältnis der formulierten Ziele zueinander als Forderungen der Organisationsteilnehmer kann sich dabei als Zielkonkurrenz, als Zielantinomie oder aber, falls keine Beziehung zwischen diesen besteht, als zielindifferent erweisen. Das Verhältnis ist als konkurrierend zu bezeichnen, wenn die Erfüllung eines Zieles zu einer verminderten Erfüllung des anderen Zieles führt, hingegen liegt eine Zielantinomie vor, wenn Ziele angestrebt werden, deren Komponenten sich gegenseitig ausschließen.[3]

In der Formulierung unterschiedlicher Ziele kommen die differierenden Wertvorstellungen der Entscheidungsträger zum Ausdruck. Bezüglich der Zielsetzungen kann auch der Zeitablauf konfliktfördernd wirken, indem Wandlungen in den Vorstellungen der Beteiligten auftreten. Die Situation für

---

1) Vgl. March und Simon, a.a.O., S. 122
2) Vgl. Dahrendorf, a.a.O., S. 54
3) Vgl. Bidlingmaier, a.a.O., S. 48f.

die Unternehmung am Markt kann Änderungen unterworfen sein, die möglicherweise veränderte Forderungen sowohl auf der Arbeitgeberseite als auch bei den Arbeitnehmern zur Folge haben. Es kann deshalb eine Zielverschiebung oder, falls die bestehende Zielvorstellung völlig ersetzt wird, eine Zielnachfolge eintreten. Eine andere mögliche Konfliktursache, die auch neben dem Zielkonflikt auftreten kann, ist die unterschiedliche Beurteilung der Realität, was teilweise auf nicht einheitliche Informationszustände bei den Beteiligten zurückgeführt werden kann.[1]

Weiterhin kann die systeminterne formale Gestaltung Ansatzpunkte für soziale Spannungen liefern. Zu denken ist hierbei insbesondere an strukturelle Unklarheiten im Stellengefüge der Organisation, die mangelhafte Eingliederung der einzelnen Stelle in das betriebliche Kommunikationssystem oder aber auch das "Bestehen oder Nichtbestehen von Aufstiegsmöglichkeiten".[2] In diesem Bereich lassen sich ein Bündel von Konfliktursachen finden, die entweder die Gliederung der Objektrollen oder deren Verteilung an die Organisationsmitglieder betreffen. Hierunter sind auch die Arbeitsbedingungen zu fassen, deren Bedeutung besonders durch die Hawthorne-Experimente von Mayo erkannt wurde.[3]

Schließlich ist auf ein Spannungsobjekt zu verweisen, das in den Verhandlungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern jeweils im Vordergrund steht: die Entlohnung der Arbeitnehmer. Dies ist der Bereich, der gegenwärtig zu den eklatantesten Meinungsverschiedenheiten zwischen den bezeichneten Parteien und vielfach zu einem Macht- und Prestigekampf führt. Es ist jedoch in diesem Zusammenhang darauf hinzuweisen, daß der Lohnkonflikt auch Ausdruck

---

1) Vgl. March und Simon, a.a.O., S. 127
2) Dahrendorf, a.a.O., S. 55
3) Vgl. Elton Mayo, Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt am Main 1950

umgeleiteter Spannungen sein kann, da die Arbeitnehmer hier eine wirkliche Erfolgschance sehen und die Möglichkeit einer klaren Artikulation von Forderungen besteht. Dies ist bei vielen anderen Spannungsobjekten innerhalb der Unternehmung nicht der Fall, bei denen vielfältige Gründe auftreten können, die eine direkte Aktion gegenüber der ursprünglichen Konfliktquelle verhindern. Die Lohnverhältnisse können also einmal zu einem echten Konflikt führen, andererseits aber auch Ausdruck umgeleiteter Reaktionen darstellen.

Nach dieser kurzen Darstellung des Entstehens sozialer Konflikte ist noch auf deren Rolle und Bedeutung für die Organisation einzugehen. Die Annahme, daß Konflikte lediglich störend auf die Beziehungen zwischen den Mitgliedern und auf die Funktion der Unternehmung insgesamt wirken, ist nicht haltbar; Konflikte können sowohl funktional als auch dysfunktional sein.[1] Entscheidend dafür ist, worin die jeweilige Konfliktursache liegt, oder genauer, ob die Grundvoraussetzungen der sozialen Beziehung Konfliktgegenstand sind oder nicht. Liegt dieser Tatbestand nicht vor, so kann der soziale Konflikt dazu dienen, die störenden Elemente der Beziehung auszuscheiden und die Übereinstimmung zu festigen. Unter dieser Bedingung wird ein Konflikt positiv funktional. Der Konflikt kann unter Umständen bei veränderten Bedingungen neue Arten von Interaktionen zwischen den Beteiligten schaffen. "Als Anreiz zur Bildung und Modifizierung von Normen ermöglicht der Konflikt die Neuanpassung von Beziehungen an veränderte Bedingungen."[2] Denn der Konflikt als Zustand des unmittelbaren Gegenübertretens ist der Ausgangspunkt einer eventuellen Spannungslösung oder -verminderung.

---

1) Vgl. K.E. Boulding, Two Principles of Conflict, in: Power and Conflict in Organizations, hrsg. v. R.L. Kahn und K.E. Boulding, New York 1964, S. 75f.
2) Coser, a.a.O., S. 154

Demgegenüber hat ein Konflikt dysfunktionale Wirkungen, wenn ursprüngliche und als Grundbedingung dienende Gemeinsamkeiten der sozialen Beziehung in Frage gestellt werden. In solchen Fällen kann es leicht zu Auflösungserscheinungen kommen. Besteht strukturbedingt nicht die Möglichkeit, Konfliktverhalten zu entwickeln, so ist der Betroffene gezwungen, die Spannung umzuleiten oder anzustauen. Letzteres aber führt zu einer Konfliktverschärfung über das eigentliche Maß hinaus, falls es doch einmal zu Aktionen kommt, so daß anzunehmen ist, daß mangelnde Institutionalisierung und Tolerierung von Konflikten dysfunktionale Folgen haben können. Wird den Organisationsmitgliedern die Möglichkeit gegeben, konfliktären Situationen direkt zu begegnen, so wird das zu einer Vermehrung der Konfliktfälle in der Unternehmung führen. Damit bleibt aber die Existenzgefahr geringer als wenn andererseits ein einziger Konflikt oder wenige durch Anstauung sonstiger Spannungen zu großer Intensität und damit leicht zu grundsätzlichen Auseinandersetzungen führen. Diesen Sachverhalt bezieht Williams auf den gesellschaftlichen Bereich, indem er meint, daß eine Gesellschaft, die von vielen kleinen Spaltungen zerrissen ist, der Gefahr eines offenen Massenkonfliktes weniger ausgesetzt ist als eine Gesellschaft, die nur einige oder wenige, aber dafür intensivere, Spaltungen aufweist.[1]

2. Ansätze zur Konfliktlösung in verschiedenen organisationstheoretischen Modellen

Wenn wir die Möglichkeit von Konflikten innerhalb des Entscheidungsprozesses der Unternehmung berücksichtigen, so impliziert dies die Annahme, daß mehrere oder viele Entscheidungsträger mit unterschiedlichen Handlungsvorstel-

---

1) Vgl. Robin Williams, The Reduction of Inter-group Tensions, SSRC Bulletin, No. 57, S. 59

lungen vorhanden sind. Damit stoßen wir auf ein Problem, das ein wesentliches Betrachtungsobjekt der Entscheidungstheorie ist. Die Modelle, die von divergierenden Zielsetzungen mehrerer Entscheidungssubjekte ausgehen, stellen das bisher komplexeste Abbild von Entscheidungsvorgängen in einer Organisation dar.[1] Dabei steht die Konfliktbehandlung jeweils im Vordergrund des Interesses, wobei allerdings unterschiedliche Denkansätze zu verzeichnen sind. Für uns sind diese Modelle insofern relevant, als sie uns eventuell Aufschlüsse darüber liefern können, wie die bei Einschaltung qualifizierter Mitbestimmung auftretenden Konflikte bei der Entscheidungsfindung behandelt werden können.

a) Das formale Vorgehen mit Hilfe der Spieltheorie

Die Spieltheorie als eine mathematische Formaltheorie befaßt sich mit der mathematischen Analyse von Entscheidungsproblemen, indem bestimmte Entscheidungssituationen modellmäßig als Spiele aufgefaßt werden. In Spielen werden Situationen dargestellt, in denen der einzelne Spieler entweder mit dem Zufall oder mit dem Verhalten anderer Spieler, die sein Vorhaben vereiteln oder unterstützen wollen, oder aber mit beidem gemeinsam rechnen muß.[2] Daraus folgt, daß eine Theorie der Spiele zwei Bereiche behandelt: einmal geht es um die Analyse von Spielen, die ausschließlich vom Zufall abhängen und nicht durch andere Spieler beeinflußt werden können (Glücksspiele), zum anderen sind die Spiele zu berücksichtigen, in denen die Spieler jeweils nach einer Strategie (Plan) vorgehen, so daß der Ausgang des Spieles -abgesehen vom Zufall- von den Entscheidungen der anderen Spieler abhängt (strategische

1) Vgl. Feldman und Kanter, a.a.O., S. 639
2) Vgl. Oskar Morgenstern, Spieltheorie, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 9, hrsg. v. Erwin v. Beckerath u.a., Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1956, S. 706

Spiele). Eine Strategie bezeichnet einen vollständigen Plan, der durch das Verhalten der Mitspieler nicht umgeworfen werden kann. Gewöhnlich steht einem Spieler ein Bündel von Strategien als Handlungsmöglichkeiten zur Erreichung eines bestimmten Zieles zur Verfügung, er ist jedoch gezwungen, sein weiteres Vorgehen nach einer einzigen Strategie auszurichten, die er nach den vorhandenen und ihm bekannten Möglichkeiten auswählen muß.

Mit dieser Theorie soll versucht werden, das optimale Verhalten eines Spielers in einer bestimmten Entscheidungssituation festzulegen, wobei das Verhalten der anderen Teilnehmer Berücksichtigung findet. "Game theory is a method for the study of decision-making in situations of conflict. It deals with problems in which the individual decision-maker is not in complete control of the factors influencing the outcome ... The individual has to work out how to achieve as much as possible, taking into account that there are others whose goals are different and whose actions have an effect on all."[1] Das Ziel ist die Analyse einer Entscheidungssituation unter logischen Kriterien, um Anweisungen für rationales Handeln in dieser bestimmten Lage zu erreichen. Es soll das rationale Verhalten der Spieler und das Gleichgewicht ihrer Pläne und Verhaltensweisen beschrieben werden.[2]

Die Entscheidungssituation wird begrenzt durch bestimmte Spielregeln, die vorab von den Spielern festgelegt werden oder an die sich die Spieler gebunden fühlen. Diese bestimmen über Beginn und Ende des Spiels, über die Zugfolge, die zur Verfügung stehende Informationsmenge und sonstige Bedingungen. Gegeben sind für die Entscheidungssituation weiterhin die jedem Spieler zur Verfügung stehenden Stra-

---

1) M. Shubik, The Uses of Game Theory in Management Science, in: Management Science, Vol. 2, 1955, S. 4o
2) Vgl. Morgenstern, a.a.O., S. 7o7

tegien und die entsprechenden Entscheidungsresultate in Form von Auszahlungen sowie die als Handlungsmotiv dienende Zielsetzung. Ausgehend von diesen Randbedingungen wird nach der optimalen Strategie für jeden Spieler gesucht.

Entsprechend der Zahl der Teilnehmer können 1-Personenspiele (Spiele gegen die Natur), 2-Personenspiele und schließlich n-Personenspiele unterschieden werden. Die einfachste Konfliktsituation ergibt sich beim 2-Personen-Nullsummenspiel, bei dem der Gewinn des A in seiner Höhe dem Verlust des B entspricht. Für unser Problem der Konfliktbehandlung in Organisationen ist dieser Fall jedoch kaum relevant, da eine über 2 hinausgehende Zahl von Entscheidungssubjekten vorhanden ist und außerdem durch die jeweiligen Strategien ein von Null verschiedenes Ergebnis erzielt wird. Dies wird in den n-Personen-Nichtnullsummenspielen berücksichtigt.

Jeder Spieler i kennt S_i mögliche Strategien, von denen er die Strategie s_i auswählt. Das Ergebnis einer befolgten Strategie im Spiel drückt sich in Auszahlungen aus, die von jedem Spieler an andere getätigt werden müssen. Die durch die Strategie s_i bewirkten Auszahlungen hängen außerdem von den jeweiligen Strategien der übrigen Mitspieler ab, so daß sich für Spieler i folgende Auszahlungsfunktion P ergibt:

$$P_i \left(s_1, s_2, s_3, \ldots, s_n \right)$$

Die einfachste Form der Auszahlung ist die in Geldeinheiten. Sie ist insofern problemlos, als sofort klar ist, welche Auszahlung und damit welche Strategie besser ist als andere. Es sind jedoch auch nicht-monetäre Formen von Auszahlungen denkbar, die von jedem Spieler in meßbare Größen umgewandelt werden müssen. Dafür braucht jeder Teilnehmer eine Bewertungsmethode oder Nutzenfunktion, die ihm Auskunft

über die Höhe der Entscheidungsresultate in quantitativen Größen gibt und intersubjektive Vergleichbarkeit zuläßt. Zu diesem Zweck stellten von Neumann und Morgenstern eine Utilitätsskala axiomatischen Charakters auf, durch welche die verschiedenen Auszahlungsarten dem mathematischen Kalkül zugänglich werden.[1]

Während bei dem 2-Personenspiel ein vollständiger Interessengegensatz zugrunde liegt, besteht bei mehr als zwei Teilnehmern die Möglichkeit der Koalitionsbildung durch Zusammenarbeit zwischen Spielern mit gleichgerichteten Interessen. Diese Konstellation wird durch die kooperativen n-Personenspiele berücksichtigt, die für den Entscheidungsprozeß in der Unternehmung von Bedeutung sind. Allerdings ergeben sich hierbei auch die größten mathematischen Probleme;[2] eine allgemeine mathematische Beweisführung für die Lösung dieser Spielform ist bisher noch nicht gefunden, obwohl es eine Reihe von Modellvorschlägen zur Lösung von n-Personen-Nichtnullsummenspielen gibt, von denen einige bei Luce und Raiffa beschrieben sind.[3]

Die direkte Anwendung der Spieltheorie auf Probleme der Sozialwissenschaften ist bisher äußerst selten, meist ging es allein um die Diskussion der mathematischen Problematik. Die Theorie der Spiele stellt selbst keinen organisationstheoretischen Beitrag dar, jedoch sind Stahlmann und auch Gäfgen der Meinung, daß sie zu einer Bereicherung der Organisationstheorie geführt hat, wenn auch bisher nur zu einer "Erweiterung des sprachlichen und begrifflichen Apparates der Entscheidungs- und Organisationstheorie."[4]

---

1) Vgl. John von Neumann, Oskar Morgenstern, Theory of Games and Economic Behavior, Princeton 1944, S.24ff. u. S. 642ff.
2) Vgl. Wild, a.a.O., S. 12o
3) Vgl. R.D. Luce, D. Raiffa, Games and Decisions, 3. Aufl. New York 1958
4) Jürgen Stahlmann, Organisation, Entscheidung und Kommunikation, Diss. Göttingen 196o, S. 113; sowie Gäfgen, a.a.O., S. 197f., Feldman und Kanter, a.a.O., S. 638

Beziehen wir den Beitrag der Spieltheorie auf unser Problem der Konfliktbehandlung bei qualifizierter Mitbestimmung, so läßt sich feststellen, daß zwar Konflikte untersucht werden in Hinsicht auf ihre logische Problematik in bestimmten Entscheidungssituationen, indem optimale Entscheidungsresultate für die Teilnehmer angestrebt werden, daß aber gerade der Fall des kooperativen n-Personen-Nichtnullsummenspieles noch einer allgemeinen Lösung bedarf, um zu praktischen Konsequenzen für das Vorgehen in Konfliktsituationen bei Vorliegen bestimmter Bedingungen zu gelangen. Ein erfolgversprechender Ansatz für die formale Lösung dieser Konflikte ist vorhanden.

b) Empirische Beiträge zur Konfliktbehandlung

Während die Behandlung von Konflikten in Entscheidungssituationen bei Anwendung der Spieltheorie auf logischer Basis nach formalen Prinzipien erfolgt, wird von einer Reihe von Organisationstheoretikern ein anderer Weg beschritten. Gestützt auf empirisches Material, werden konfliktäre Situationen nach verhaltenstheoretischen Gesichtspunkten analysiert, wobei in der Regel deskriptiv vorgegangen wird. Diese Forschungsrichtung hat in der organisationstheoretischen Literatur erhebliche Bedeutung erlangt, was schon allein aus der Zahl derartiger Beiträge deutlich wird. Es ist uns deshalb nicht möglich, auch nur einen annähernden Überblick über die hier erzielten Erkenntnisse zu geben, vielmehr sollen einige Ansätze exemplarisch vorgeführt und im weiteren Verlauf auf ihre Relevanz für die Behandlung von Konflikten bei qualifizierter Mitbestimmung untersucht werden.

Thompson und Tuden stellen die möglichen Entscheidungssituationen in einer Organisation dar und gehen dabei von zwei Variablen als Hauptelementen des Entscheidungsprozesses aus; die verschiedenen Handlungskonsequenzen als mög-

liche Handlungsmittel und die Bewertung der möglichen Ergebnisse nach einer Werteskala, die Ausdruck der Zielsetzungen ist. Es ergibt sich damit eine Zweck-Mittel- Beziehung, nach der vier Entscheidungstypen entwickelt werden und mit denen jeweils eine Strategie verbunden wird.[1] Besteht Einigkeit in der Organisation über Ziele und Mittel, so ergibt sich der einfachste Fall einer Entscheidungssituation, weil keine echte Wahlhandlung notwendig ist. Die Entscheidung kommt durch Berechnung (computation) zustande, und hier zeigt sich eine Parallele zu den "programmierbaren Entscheidungen" bei Simon. Die einzige "Schwierigkeit" könnte darin bestehen, daß bei einer Fülle von zur Verfügung stehenden Entscheidungsdaten ein EDV-Einsatz notwendig wird.

Die Situation ist jedoch anders, wenn zwar die Ziele bekannt sind und Einigkeit darüber herrscht, aber der mögliche Mitteleinsatz umstritten ist. Da es an einem akzeptierbaren Beweis über die Vorteile der Handlungsmöglichkeiten fehlt, muß sich die Organisation auf eine Beurteilung (judgment) durch ihre Mitglieder verlassen, die durch Mehrheitsbeschlüsse erfolgt. Hier besteht bereits ein Konfliktfall, und Thompson und Tuden schlagen als Handlungsstrategie die Abstimmung unter den Organisationsmitgliedern vor.

Ein dritter Entscheidungstyp liegt dann vor, wenn in umgekehrter Weise die Meinungen über die erwarteten Konsequenzen der verfügbaren Handlungsalternativen übereinstimmen, die Zielpräferenzen jedoch divergieren. Weder die Strategie der Berechnung noch die der Beurteilung durch das Kollektiv sind für diese Konfliktsituation angemessen. In diesen

---

1) Vgl. James D. Thompson, Artur Tuden, Strategies, Structures, and Processes of Organizational Decision, in: Readings in Managerial Psychology, hrsg.v. Harold J. Leavitt und Louis R. Pondy, Chicago, London 1964, S. 496-515

Fällen droht den Organisationen die Auflösung, falls es ihnen nicht gelingt, einen gemeinsamen Punkt auf den unterschiedlichen Präferenzskalen zu finden und auf irgendeinem Niveau Übereinstimmung in den Zielsetzungen zu erreichen. Die hierfür notwendige Strategie ist die des Verhandelns mit Kompromißbereitschaft.

Schließlich sind noch Entscheidungssituationen denkbar, in denen es an jeglicher Übereinstimmung fehlt, da sowohl hinsichtlich der Präferenzen als auch im Mitteleinsatz unterschiedliche Ansichten bestehen. Solche Organisationen nähern sich der Desintegration, es sei denn, es kann eine grundlegende Erneuerung durchgesetzt werden. Damit ist der schärfste Konfliktfall beschrieben, dem eine Organisation ausgesetzt sein kann; wird der Dissens nicht auf irgendeine Weise bereinigt, bedeutet das den Zerfall des sozialen Systems. Die Erfahrung zeigt, daß man sich in solchem Fall gern einem charismatischen Führer im Sinne Webers überläßt, an dessen systemerhaltende Fähigkeiten geglaubt wird. Die Überwindung der Desintegrationsgefahr ist für Thompson und Tuden nur möglich durch auf Inspiration gegründete Entscheidungen, die neue Werte für die Organisationsmitglieder schaffen. Alle anderen Strategien sind für diesen schärfsten Konfliktfall nicht anwendbar. "..the production of a new vision, image, or belief, is basically a creative kind of activity and it is doubtful if either voting or bargaining structures are likely to produce it."[1]

Damit sind die für eine Organisation möglichen Entscheidungstypen umrissen, wobei die letzteren Fälle Konflikte zwischen den Teilnehmern beinhalten, allerdings auf verschiedenen Ursachen basierend. Thompson und Tuden geben gleichzeitig Strategien an, die nach ihrer Meinung geeignet

---

1) Thompson und Tuden, a.a.O., S. 505

sind, diese Schwierigkeiten zu überwinden. Ihr Modell zeigt eine Parallele zu March und Simon, die sich jedoch speziell mit der Auflösung von Konflikten befassen und deren Vorstellungen kurz skizziert werden sollen.[1] Es wird dabei angenommen, daß Konflikte keine unausweichliche Bedingung für Organisationen sind, sondern daß ihre Lösung möglich ist. Zu diesem Zweck benutzt die Organisation folgende Verfahren:

1. Problemlösung (problem-solving)
2. Überzeugung (persuasion)
3. Verhandlung (bargaining)
4. Politische Maßnahmen ('politics')

Bezüglich der Problemlösung wird davon ausgegangen, daß ein Konsensus über die Zielsetzungen der Organisation herrscht. Das Entscheidungsproblem besteht dann darin, eine Handlungslösung zu finden, die diesen Kriterien entspricht. Hierbei ist die Suche nach Informationen zu betonen, indem versucht wird, akzeptable Handlungsmöglichkeiten zu erforschen, die zu diesen Zielen hinführen.[2]

Tritt hingegen der Fall ein, daß Differenzen in den individuellen Zielen bestehen, wobei diese aber noch nicht völlig fixiert sind, so kann die Konfliktlösung darin bestehen, daß die Teilnehmer zu der Überzeugung gelangen oder gebracht werden, daß auf irgendeinem Niveau gemeinsame Auffassungen oder Bestrebungen bestehen und die Differenzen erst bei der Formulierung von Unterzielen auftreten. Diese können mit dem Hinweis auf die übergeordneten Gemeinsamkeiten beigelegt werden. "There is less reliance on information-gathering than in problem-solving and a greater emphasis on testing subgoals for consistency with other objectives."[3]

---

1) Vgl. March und Simon, a.a.O., Kap.5, bes. S. 129-131
2) Vgl. dies., S. 129
3) ebenda

Dagegen wird ein Verhandlungsprozeß notwendig, wenn die Ansichten über die Zielsetzungen auseinandergehen und feste Formen angenommen haben, so daß die Überzeugung hinsichtlich gemeinsamer Vorstellungen nicht vorhanden ist. Es muß zu Zugeständnissen unter den Beteiligten kommen, sei es unter Berufung auf gegenseitige Fairness oder durch die Position der Stärke. Die Ausgangslage ist dieselbe, wenn schließlich von politischen Maßnahmen Gebrauch gemacht wird. Der Unterschied besteht darin, daß der Verhandlungsspielraum von den Teilnehmern nicht als gegeben angenommen wird, sondern daß man nach Möglichkeiten sucht, seine Position im Verhandlungsprozeß zu verstärken. Hier ist an eine Koalitionsbildung denkbar.

Diese vier Prozeßtypen fassen March und Simon zu zwei Gruppen zusammen. In den beiden letzten Fällen ist das Aushandeln von Bedingungen das gemeinsame Merkmal, so daß sie als Verhandlungsfälle bezeichnet werden. Demgegenüber werden die beiden ersteren dadurch bestimmt, daß der Versuch einer Erhaltung der Übereinstimmung unternommen wird; es wird analytisch vorgegangen. Interessant ist nun die Ansicht von March und Simon, daß in Konfliktfällen analytische Prozesse in Organisationen zu bevorzugen sind, wenn Differenzen zwischen Individuen, auch innerhalb von Gruppen, auftreten. "The more organizational conflict represents individual rather than intergroup conflict, the greater the use of analytic procedures ...The organization members initiate search for additional information on the alternatives available to them and the consequences attached to those alternatives."[1] Andererseits stehen Verhandlungsprozesse im Vordergrund, wenn die schon starreren Differenzen zwischen Gruppen auftreten.

---

1) March und Simon, a.a.O., S. 130

Schließlich sei noch auf die Auffassung von Cyert und March in ihrer "behavioral theory of the firm" hingewiesen, die starke Beachtung gefunden hat.[1] Zentraler Punkt der verhaltenstheoretisch orientierten Theorie der Unternehmung ist die Darstellung und Erklärung des Entscheidungsprozesses, wobei die Unternehmung als Koalition von Individuen definiert ist.[2] Diese Individuen, die sich noch zu Unterkoalitionen zusammenfinden können, üben je nach ihrer Stellung in der Organisation einen unterschiedlich starken Einfluß auf den Zielbildungsprozeß aus. Hinsichtlich dieses Prozesses wird das Auftreten von Konfliktsituationen zwischen den Organisationsteilnehmern angenommen, wobei diese durch Verhandlung zu lösen sind. Allerdings betonen Cyert und March, daß Konflikte nie völlig ausgeräumt werden können. "Basically we have argued that most organizations most of the time exist and thrive with considerable latent conflict of goals ... The procedures for 'resolving' such conflict do not reduce all goals to a common dimension or even make them obviously internally consistent."[3] Vielmehr kommt es im Zielbildungsprozeß zu einer "Quasi-Lösung" der auftretenden Konflikte.

Diesen Konflikten kann die Organisation durch Gliederung ihrer Probleme in Subprobleme und deren Verteilung auf verschiedene Einheiten der Organisation begegnen. Dadurch wird erreicht, daß jede Einheit (z.B. Abteilung) einem begrenzten Problemkreis und einer begrenzten Anzahl von Zielen gegenübersteht; im Grenzfall ist jede Einheit nur mit einer einzigen Problemlösung beschäftigt. Auf diese Weise wird eine komplexe Konfliktsituation in eine Reihe von nebeneinander bestehenden Einzelproblemen aufgeteilt. Die

---

1) Vgl. Cyert und March, a.a.O., S. 26ff. und S. 117f.
2) dies. S. 27
3) dies. S. 117

Konsistenz zwischen den Einzelentscheidungen wird gefördert durch schwächer gefaßte Entscheidungsregeln und durch eine sukzessive Beachtung der unterschiedlichen Zielsetzungen. "Organizations resolve conflict among goals, in part, by attending to different goals at different times."[1] Auf diese Weise können die Ansprüche an die Organisation eventuell nacheinander erfüllt werden, indem es möglich wird, einmal diese und einmal jene Interessen zu berücksichtigen. Dieses Vorgehen entspricht nach Ansicht der Autoren dem tatsächlichen Verhalten von Organisationen.

Diesen Beiträgen der amerikanischen Literatur ist die Arbeit von Bidlingmaier zuzuordnen, der sich ebenfalls mit der Behandlung von Konflikten in der Unternehmung befaßt und besonders den Kompromiß als Lösungsinstrument herausstellt.[2] Er ist der Meinung, daß "Zielkonflikte den unternehmerischen Willensbildungsprozeß (blockieren); ihre schnelle und sachgerechte Beseitigung ist demzufolge Kernaufgabe jeder Unternehmensführung."[3] Allerdings wird diese Aufgabe eingeschränkt auf die Beseitigung der destruktiven Tendenzen, es kommt ebenfalls darauf an, die positive Rolle des Konfliktes fruchtbar zu machen. Im übrigen wird wie bei Cyert und March die Auffassung vertreten, "daß der Begriff der Konfliktlösung nicht im Sinne einer völligen Aufhebung der vielfältigen Interessenkollisionen innerhalb eines Unternehmens überhaupt verstanden werden darf, sondern auf die Beilegung konkreter, systembedrohender Konfliktsituationen bezogen werden muß."[4]

Treten in der Organisation offene Konflikte zwischen Personen oder Gruppen auf, so zielen die Strategien darauf

---

1) Cyert und March, a.a.O., S. 118
2) Vgl. Bidlingmaier, a.a.O., bes. S. 123ff.
3) ders., S. 123
4) ders., S. 128

ab, die divergierenden Ziele in verträgliche Zielkonzeptionen umzuwandeln. Geht man davon aus, daß eine gegenseitige Interessenberücksichtigung stattfinden soll, so bieten sich als Lösungsverfahren einmal die Zielintegration an, indem bei als unlösbar erkannten Interessenkonflikten freiwillig nach neuen Zielvorstellungen gesucht wird, und zum anderen der Kompromiß, bei dem die Teilnehmer bereit sind, von ihrem ursprünglich angestrebten Ausmaß der Zielerreichung abzugehen, um zu einem allgemeinen Konsensus auf verändertem Niveau zu gelangen. Immer dann, wenn eine gleichzeitige Optimierung von verschiedenen Zielvorstellungen sich als unmöglich herausstellt, ist bei entsprechender Bereitschaft der Kompromiß die geeignete Lösungsform. Allerdings wird dabei vorausgesetzt, daß eine Teilbarkeit der Ziele bzw. verschiedene Erfüllungsgrade möglich sind. Bei Zielantinomien mit ihrer typischen Entweder-Oder-Situation ist diese Bedingung nicht erfüllt. Als zweite Prämisse für die Anwendung des Kompromisses nennt Bidlingmaier die Kompromißbereitschaft der beteiligten Parteien, die nur dann vorliegt, wenn neben konfligierenden auch gemeinsame Interessen bestehen und auch anerkannt werden. Sind diese Bedingungen erfüllt, setzt der Verhandlungsprozeß ein, der auf die Absteckung des Kompromißbereiches hinzielt, innerhalb dessen die Einigungsformel zu finden ist.

Wir haben in diesem Abschnitt auf einige organisationstheoretische Beiträge hingewiesen, die Konfliktfälle und deren Lösungen in ihren Konzeptionen berücksichtigt haben. Dabei wurde auf unterschiedliche Strategien und deren Anwendungsbedingungen aufmerksam gemacht. Unsere Aufgabe im nächsten Abschnitt liegt darin, die bei qualifizierter Mitbestimmung auftretenden Konflikte mit diesen Strategien in Be-

ziehung zu setzen und -wenn möglich- Hinweise für die Behandlung von Interessenkollisionen vornehmlich zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie den in diesen Parteien zusammengefaßten Gruppen herauszuarbeiten.

3. Konfliktlösungen innerhalb des mitbestimmten Führungssystems

Das Funktionieren des Führungssystems ist davon abhängig, inwieweit es gelingt, Entscheidungsprobleme und insbesondere die dabei auftretenden Konflikte zu lösen. Es ist naheliegend anzunehmen, daß mit Einführung qualifizierter Mitbestimmung und aktiver Beteiligung der Organisationsmitglieder diese Problematik zusätzliche Bedeutung erlangt, weil sich ein noch breiteres Meinungsspektrum ergeben wird. Es wird vereinfachend meist davon ausgegangen, die Unternehmung pauschal in eine Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zu gliedern, und auch wir schlossen uns bisher aus praktischen Gründen dieser Vorstellung an. Realistischer ist jedoch die Annahme, daß beide Parteien -und besonders die Arbeitnehmer- nicht als feste Blöcke, sondern als eher loses Gefüge von Individuen oder Gruppen zu betrachten sind, in denen sich unterschiedliche Bestrebungen finden lassen. Zwar bilden sich zweifellos unter den Arbeitnehmern gemeinsame übergeordnete Interessen heraus, die etwa aus gemeinsam empfundener Unterprivilegierung resultieren, doch bedeutet das keineswegs Übereinstimmung in allen Belangen. Dies hat Konsequenzen hinsichtlich der Bedeutung der Spieltheorie für die qualifizierte Mitbestimmung, als das schon weit entwickelte 2-Personen-Nullsummenspiel sowie das Nichtnullsummenspiel mit zwei Parteien nicht anwendbar sind.

Man kann davon ausgehen, daß die Notwendigkeit gemeinsamer Entscheidungen besteht, da -abgesehen von sehr seltenen und daher hier nicht relevanten Fällen- ein allgemein

geteiltes Interesse am Überleben der Unternehmung bzw. am Handeln unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit vorhanden ist. Konflikte, bei denen überhaupt keine gemeinsamen Vorstellungen bestehen, sind für die wirtschaftliche Realität kaum von Bedeutung. Übergeordnete gemeinsame Interessen aller Parteien können als für die Mehrzahl der Fälle zutreffend unterstellt werden.

Es wurde oben hervorgehoben, daß Konflikte sowohl funktionale als auch dysfunktionale Folgen für die Organisation haben können. Schließt man sich der Auffassung von Cyert und March sowie Bidlingmaier an, daß Konflikte niemals völlig ausgeräumt werden können, so bedeutet das für die Unternehmung, und das gilt auch bei qualifizierter Mitbestimmung, daß es für sie darauf ankommt, diese unvermeidbaren Konflikte auf ein allseits akzeptierbares Maß zu reduzieren und die funktionalen Effekte zu fördern. Konflikte schaffen Wandel in sozialen Beziehungen und ermöglichen unter Umständen die Aufnahme neuer Kontakte zwischen den streitenden Parteien mit der denkbaren Folge, daß das Verständnis für die Position des anderen wächst.

Ein solches positives Ergebnis ist aber davon abhängig, welche Ursache konfliktauslösend wirkte und welche Strategie zur Lösung eingeschlagen wird. Ebenso wie in den oben beschriebenen Modellen stehen auch bei Mitbestimmung Zielkonflikte im Vordergrund, wobei es sich in der Regel um konkurrierende Zielsetzungen handeln dürfte. Auch die zuvor erwähnten Lohnauseinandersetzungen sind letztlich Zielkonflikte, indem Arbeitgeber und Arbeitnehmer jeweils einen möglichst großen Anteil des Unternehmungserfolges für sich in Anspruch nehmen wollen. Daneben treten Kollisionen in der Realisationsphase auf, wenn über zieladäquate Maßnahmen entschieden werden soll. Diesem Bereich ist die systeminterne formale Unternehmungsgestaltung hinzuzuordnen, denn die Gestaltung ist als ein Mittel zur Zielerreichung zu

betrachten. Es kann deshalb angenommen werden, daß die bei Mitbestimmung auftretenden Interessenkonflikte ihre Ursache vornehmlich in der Auswahl der Zielsetzungen und Handlungsmöglichkeiten haben, wobei jedoch darauf hinzuweisen ist, daß jeweils nicht zwei, sondern in der Regel eine Reihe von divergierenden Vorstellungen bestehen. Das bedeutet hinsichtlich der Theorie der Spiele, daß die kooperativen n-Personen-Nichtnullsummenspiele für unsere Problemstellung relevant sind; bisher ist es dieser Theorie jedoch nicht möglich, praktikable Lösungshinweise für derartige Konfliktfälle zu liefern.

Bei der Behandlung von Konflikten rückt die Bedeutung der Informationen in den Vordergrund des Interesses. Die Annahme liegt nahe, daß, entsprechend der psychologischen Erkenntnis über das Bestehen einer Beziehung zwischen Verhalten und Bewußtsein (Wissenstand), unterschiedliche individuelle Informationszustände eine der wichtigsten Ursachen für Ziel- und Handlungsdifferenzen darstellen. In diesem Sinne äußern sich auch March und Simon, indem sie behaupten, "..there is a substantial interaction between individual goals and cognition. The greater the differentiation of individual goals, the greater the differentiation of individual perceptions ..."[1] Es wird deutlich, welchen Rang das betriebliche Informationssystem für die Konfliktbehandlung einnimmt, indem es einmal an der Konfliktbildung ursächlich beteiligt ist durch eine unterschiedliche Informationsversorgung der Organisationsteilnehmer und zum anderen zur Konfliktüberwindung für die notwendige Kommunikation zwischen den Parteien Sorge trägt.

Denn diese Konfliktbeilegung kann nur durch Kontaktaufnahme im Sinne eines Informationsaustausches zwischen den Betei-

---

1) March und Simon, a.a.O., S. 127

ligten des Führungssystems erfolgen. Je nach dem Grad der Verfestigung der Ansichten sind verschiedene Konfliktstrategien notwendig. Sind die Fronten noch nicht erstarrt, so ist es möglich, daß eine zusätzliche Informationsbeschaffung zu Gemeinsamkeiten führt oder sich die Überzeugung gemeinsamer Interessen durchsetzt. In jedem Falle wird auf diese Weise das mögliche Handlungsfeld der Organisation für ihre Mitglieder überschaubarer, so daß ein Urteil über die Durchsetzbarkeit einzelner Forderungen erleichtert wird.[1] Entsprechend der Terminologie von March und Simon wird das "analytische" Vorgehen gefördert.

Hat sich der Konflikt verfestigt, wird in der Regel auch eine intensivere Informationsversorgung des einzelnen die Spannungen nicht mildern können. Hier sind die Parteien gezwungen, miteinander in Verhandlung zu treten; eine Strategie, die von allen zuvor behandelten Autoren betont wird. Bei qualifizierter Mitbestimmung ergibt sich das besondere Merkmal, daß von vornherein zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern als Parteien gleichgewichtige Positionen bestehen, so daß der Fall einer einseitigen Interessendurchsetzung im Führungssystem durch Druck oder Drohung gegenüber dem gegenseitiger Zugeständnisse zurücksteht. Kampfstrategien sind nur kurzfristig und in Ausnahmefällen denkbar, andernfalls würde der Bestand der Unternehmung gefährdet.[2] Als friedliche Strategie bietet sich bei Mitbestimmung die Abstimmung unter den Mitgliedern des Führungssystems entsprechend demokratischen Prinzipien an, um die Interessen der Mehrheit durchzusetzen. Liegt die Konfliktursache in konkurrierenden Zielsetzungen, ist es jedoch auch möglich, Kompromißformeln auszuhandeln, die die Interessen aller teilweise berücksichtigen. Allerdings

---

1) Vgl. Muzafer Sherif, Group Conflict and Co-operation, London 1967, S. 13of.
2) Vgl. Bidlingmaier, a.a.O., S. 133f.

müssen die Voraussetzungen der Teilbarkeit der Ziele sowie Kompromißbereitschaft vorliegen. Es ist bei qualifizierter Mitbestimmung für eine Vielzahl von Konflikten denkbar, daß diese Bedingungen -zumindest anfangs- nicht erfüllt sind, bis sich die Erkenntnis durchsetzt, daß eine einseitige Interessendurchsetzung nicht möglich ist.

Der Verhandlungsprozeß wird blockiert, wenn sich herausstellt, daß eine Zielantinomie besteht, so daß ein Kompromiß nicht durchführbar ist. Die auf Zielantinomien beruhenden Konflikte können normalerweise durch friedliche Strategien nicht beigelegt werden, vielmehr sind Kampflösungen naheliegend. Da aber die Machtverhältnisse auf beide Parteien innerhalb der Unternehmung gleichmäßig verteilt sind, ist eine schnelle einseitige Interessendurchsetzung nicht zu erwarten. Entscheidend wird sein, inwieweit es einer Partei gelingt, über die Unternehmung hinaus Unterstützung durch politische Maßnahmen zu erlangen, so daß sich das Kräfteverhältnis zu einer Seite hin verschiebt.[1] Trotz der Akzentuierung derartiger Konfliktfälle in der öffentlichen Diskussion ist der Verfasser aber der Ansicht, daß bei eingespielter Mitbestimmungspraxis diese Situationen zu den Ausnahmefällen gehören werden. Wahrscheinlich wird die Kompromißbereitschaft zunehmen, es sei denn, es stehen substantielle und lebenswichtige Interessen einer Partei auf dem Spiel.

Wenn also Bidlingmaier die Bedeutung des Kompromisses als Lösungsinstrument betont, so ist dem auch und gerade bei Berücksichtigung qualifizierter Mitbestimmung zuzustimmen. Dabei werden sich je nach der Situation unterschiedliche Kompromißformeln finden lassen. Auch die von Cyert und March vorgeschlagenen Strategien der Aufteilung von Unterzielen auf verschiedene Unternehmungseinheiten bzw. die

---

1) Hier wird wiederum das Merkmal der Systemoffenheit bei der Unternehmung deutlich

sukzessive Beachtung der divergierenden Zielvorstellungen tendieren in diese Richtung. Durch Kompromisse werden Konflikte nicht "gelöst" im eigentlichen Sinne; sie ermöglichen lediglich die weitere Teilnahme der Mitglieder an der Organisation und beschränken den Konfliktstoff auf ein akzeptables Maß.

Dieses Vorgehen kann auch dann vertreten werden, wenn, wie die Mitbestimmung beabsichtigt, eine verstärkte Anteilnahme des einzelnen durchgesetzt werden soll. Der Grad und das Ausmaß der Beteiligung der beiden großen Parteien am Führungssystem ist durch das Modell der qualifizierten Mitbestimmung festgelegt; jedes Streben nach einer weiteren, darüber hinausgehenden Berücksichtigung von Forderungen verstößt gegen diese Konzeption, sei es die Durchsetzung von Arbeitnehmer- oder Kapitalinteressen. Die qualifizierte Mitbestimmung liefert einen Handlungsrahmen, der die gleichberechtigte Mitgliedschaft der beiden Gruppen in der Unternehmung ermöglichen soll, was eine gegenseitige Berücksichtigung impliziert. Darüber hinausgehende Forderungen sind mit diesem Modell nicht zu erfassen, so daß auch die möglichen Strategien durch diesen Rahmen begrenzt sind.

4. Zusammenfassung

Bei der Beschreibung des mitbestimmten Führungssystems wurden die formalen Bedingungen angegeben, unter denen der Willensbildungsprozeß bei einer möglichst engen Beteiligung der Unternehmungsmitglieder im Modell ablaufen kann. Es fehlten jedoch Ausführungen darüber, wie diese gemeinsame Entscheidungsbildung in sich vorzunehmen ist bzw. welche Strategien dafür anwendbar erscheinen.

Dabei wird davon ausgegangen, daß sich innerhalb der Legislative des Führungssystems soziale Konflikte unter den Be-

teiligten entwickeln, die gegenüber sonstigen sozialen Spannungen definitorisch abgegrenzt werden. Gegenüber sozialen Spannungen hebt sich der Konflikt ab durch die Interaktion zwischen den Parteien; feindselige Haltung wird erst durch die daraus resultierende Handlung zum Konflikt. Als wesentliche Entstehungsursachen sind innerhalb des Führungssystems der Unternehmung divergierende Zielvorstellungen, unterschiedliche Informationszustände der Beteiligten, Differenzen in der Beurteilung der systeminternen formalen Gestaltung (Arbeitsbedingungen) sowie Fragen der Entlohnung zu nennen. Dagegen können persönliche Reibereien hier vernachlässigt werden, da sie nicht Ausdruck überindividueller Sachverhalte sind. Hinsichtlich des Verhältnisses der unterschiedlichen Zielsetzungen zueinander sind für uns die Fälle der Zielantinomie und der Zielkonkurrenz von Bedeutung.

Es ist zu betonen, daß der soziale Konflikt sowohl funktionale als auch dysfunktionale Folgen haben kann; entscheidend dafür ist die Konfliktursache. Werden die Grundvoraussetzungen der sozialen Beziehung in Frage gestellt, so werden sich dysfunktionale Wirkungen ergeben, andernfalls können über eine Kontaktaufnahme die störenden Elemente beseitigt und eine neue Übereinstimmung herbeigeführt werden.

Die Frage, wie in einem multipersonalen Entscheidungsprozeß unter der Annahme divergierender Zielsetzungen oder Handlungsvorstellungen eine gemeinsame Willensbildung herbeigeführt werden kann, ist ein zentrales Thema der Entscheidungstheorie und auch der Organisationstheorien. Diesbezügliche Modelle bilden das bisher komplexeste Abbild von Entscheidungsvorgängen in Organisationen.

Spieltheoretische Ansätze unternehmen eine formale mathematische Analyse von Entscheidungsproblemen, wobei als

Ziel das optimale Verhalten der Parteien unter rationalen Erwägungen in bestimmten Entscheidungssituationen festgelegt werden soll. Für die Entscheidungsbildung unter qualifizierter Mitbestimmung in dem von uns bestimmten Sinne sind allerdings nur kooperative n-Personen-Nichtnullsummenspiele zu berücksichtigen, wobei jedoch eine allgemeine mathematische Lösung - im Gegensatz zu 2-Personenspielen etwa - noch nicht angebbar ist. Überhaupt kann festgestellt werden, daß die Spieltheorie in den Sozialwissenschaften bisher nur selten Anwendung gefunden hat, weil die Diskussion sich gegenwärtig noch auf die mathematische Problematik beschränkt. Hier liegt unseres Erachtens aber ein erfolgversprechender Ansatz, der die Beobachtung der weiteren Entwicklung empfehlenswert macht.

Daneben gibt es eine Reihe verhaltenstheoretisch orientierter und empirisch gestützter Beiträge der Organisationstheorie, die auf deskriptive Weise bestimmte Konfliktsituationen mit erfolgversprechenden Strategien zu verbinden suchen. Einige dieser Beschreibungsmodelle werden exemplarisch auf ihre Relevanz für die Konfliktbehandlung bei qualifizierter Mitbestimmung geprüft.

Dabei zeigt sich, daß sowohl Thompson und Tuden als auch March und Simon eine Unterteilung der Entscheidungsfälle nach dem Grad der Konfliktschärfe vornehmen und den Verhandlungsprozeß bei konkurrierenden Handlungsvorstellungen in den Vordergrund stellen. Ist der Konflikt noch nicht verfestigt, so können informatorische Maßnahmen für eine Bereinigung sorgen. Im Falle einer Zielantinomie wird lediglich auf die "Inspiration" oder auf die Anwendung "politischer Maßnahmen" als Suche nach einer zusätzlichen internen oder externen Unterstützung verwiesen.

Demgegenüber ist den Beiträgen von Cyert und March und von Bidlingmaier gemeinsam, daß eine endgültige Lösung vorhandener Konflikte als ausgeschlossen betrachtet wird. Das bedeutet für die Organisation, daß lediglich versucht werden kann, die Konfliktschärfe auf ein allseits akzeptables Maß bei Betonung der funktionalen Wirkungen zu reduzieren und eine "Quasi-Lösung" zu erreichen. Als Strategien schlagen Cyert und March die Aufteilung des Konfliktes in einzelne Subprobleme und deren Verteilung auf verschiedene Bereiche der Organisation vor. Darüberhinaus wird auch die Möglichkeit einer sukzessiven Verfolgung der einzelnen Ziele genannt. Bidlingmaier hingegen betont ausdrücklich den Kompromiß als Lösungsinstrument und gibt die dafür erforderliche Verfahrenstechnik an. Der Kompromiß ist jedoch nur anwendbar, wenn eine Teilbarkeit der Ziele vorliegt - eine Bedingung, die bei Zielantinomien nicht besteht - und wenn die Parteien Kompromißbereitschaft zeigen.

Werden die genannten Ergebnisse auf die Willensbildung innerhalb eines mitbestimmten Führungssystems übertragen, so zeigt sich zunächst, daß die Spieltheorie in ihrem gegenwärtigen Stadium zu keinen Aussagen über eine erfolgversprechende Strategie verhilft. Die empirisch ausgerichteten Lösungsvorschläge sind davon abhängig, welche Konfliktschärfe im einzelnen Fall vorliegt. Bei qualifizierter Mitbestimmung kann davon ausgegangen werden, daß ein Interesse an der Erhaltung der Unternehmung bei allen Beteiligten besteht, so daß Konflikte ohne irgendwelche gemeinsame Vorstellungen kaum der wirtschaftlichen Realität entsprechen. Vielmehr wird es sich in der Regel entweder um eine Zielkonkurrenz handeln, worunter auch Lohnkonflikte einzuordnen sind, oder es treten Meinungsverschiedenheiten in der Realisationsphase bei der formalen Unternehmungsgestaltung auf.

Sind die Fronten noch nicht erstarrt, erhält die zusätzliche Informationsversorgung der Parteien Bedeutung, indem auf diese Weise über eine Annäherung der Informationszustände das gegenseitige Verständnis gefördert und Meinungsverschiedenheiten eventuell ausgeräumt werden. Hat der Konflikt hingegen bereits festere Formen angenommen, so sind die Parteien gezwungen, miteinander in Verhandlung zu treten. Die paritätische Beteiligung der Arbeitnehmer und Kapitaleigner an der Legislative des mitbestimmten Führungssystems schließt weitgehend aus, daß eine einseitige Interessendurchsetzung durch Druck oder Zwang erreicht werden kann. Kampfstrategien sind nur kurzfristig und in Ausnahmefällen denkbar, wenn der Bestand der Unternehmung nicht gefährdet werden soll. Sollte indes doch einmal der Fall einer Zielantinomie vorliegen, so werden die Beteiligten über kurz oder lang gezwungen sein, über eine "Zielintegration" im Sinne Bidlingmaiers freiwillig nach neuen miteinander zu vereinbarenden Zielvorstellungen zu suchen.

Als friedliche Strategie kommt besonders bei Mitbestimmung dem Abstimmungsverfahren Bedeutung zu, das die Mehrheitsentscheidung gelten läßt. Damit wird der Konflikt allerdings nicht endgültig gelöst, sondern die Minorität unterwirft sich lediglich dem Votum. Liegen die Voraussetzungen eines Kompromisses vor, und das dürfte für die Mehrzahl der Fälle angenommen werden können, so kommt diesem Instrument erheblicher Wert zu; der Kompromiß wird bei Einschaltung qualifizierter Mitbestimmung unter Beteiligung einer Vielzahl von Mitgliedern die vorherrschende Strategie für die Bildung gemeinsam getragener Entscheidungen

im Führungssystem sein. Je nach der Situation werden sich unterschiedliche Kompromißformeln bzw. Verfahrensmöglichkeiten finden lassen. Auch die Vorschläge von Cyert und March, die Konfliktteilung in Subprobleme und die sukzessive Zielverfolgung, die auf eine "Quasi-Lösung" hinführen, stellen im Grunde Kompromißformeln dar.

In jedem Falle gilt, daß Konflikte nur durch eine Kontaktaufnahme zwischen den Parteien behandelt werden können. Wenn auch sicherlich in vielen Fällen keine endgültige Lösung erreicht werden kann, wird es doch auf diese Weise möglich, funktionale Wirkungen zu erzielen, indem Konflikte einen Wandel schaffen im Sinne einer Klärung der verschiedenen Positionen und einer Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses durch eine Intensivierung der Kommunikation. Dafür schafft, wie wir meinen, die von uns vorgeschlagene formale Gestaltung des mitbestimmten Führungssystems die Voraussetzung.

V. Das erforderliche Informationssystem mitbestimmter Unternehmungen

1. Begriffliche Grundlagen

Aus den bisherigen Überlegungen geht hervor, daß das Verfügen über Informationen für das Funktionieren eines mitbestimmten Führungssystems entscheidend ist, denn die Organisationsmitglieder müssen in die Lage versetzt werden, ihre Rolle als mittelbare oder unmittelbare Entscheidungsträger überhaupt ausüben zu können, d.h. sie müssen über das für die Entscheidungen notwendige Wissen verfügen.

Hinsichtlich dieses Wissens ist jedoch noch einmal darauf hinzuweisen, daß für die Legislative des Führungssystems die Aufgabe besteht, echte Führungsentscheidungen im oben definierten Sinne zu treffen, was nicht bedeuten soll, Detailfragen und spezielle Teilprobleme zu klären. Diese Aufgaben fallen der Exekutive zu; dort soll die möglichst effektive Ausführung der grundsätzlichen Entscheidungen erfolgen. Da Wissen auf Informationen begründet ist, läßt sich eine enge Wechselbeziehung zwischen Entscheidungsprozeß und Informationsfluß erkennen.[1] Darüberhinaus betont Guetzkow, daß in einer erschöpfenden Theorie der Organisation die Kommunikation einen zentralen Platz einnehmen muß, weil die Struktur, die Ausdehnung und der Rahmen der Organisation stark beeinflußt werden durch informatorische Maßnahmen.[2]

Wir haben die Unternehmung als Organisation unter systemtheoretischem Aspekt behandelt und in Anlehnung an Katz und Kahn eine funktionsorientierte Gliederung des sozialen Systems in Subsysteme vorgenommen. Dabei erwies sich das Führungssystem als geeigneter Ansatz für die Einführung qualifizierter Mitbestimmung, so daß wir dieses Subsystem mit dem Ziel der Schaffung effizienter Mitbestimmung für die gesamte Unternehmung aus organisationstheoretischer Sicht betrachteten und zu gestalten suchten. Es blieb für uns die Frage offen, welcher Informationen dieses Führungssystem bedarf und wie der einzelne am Informationsfluß beteiligt werden kann. Systemtheoretisch ist es möglich, die Mitglieder des Führungssystems in ihrer informatorischen Verbindung -eventuell durch die Schaffung eines zusätzlichen Subsystems des Führungssystems- darzustellen. Dieser Schritt würde unserem bisherigen Vorgehen entsprechen. Wie

---

1) Vgl. Albach, a.a.O., S. 355f.
2) Vgl. Harold Guetzkow, Communications in Organizations, in: Handbook of Organizations, a.a.O., S. 534

bereits betont, ist jedoch die Art der Problemstellung für die Abgenzung eines Systems maßgeblich. Es erscheint uns deshalb in diesem Falle praktikabler und auch überschaubarer, keine künstliche Trennung der Informationsströme in der Unternehmung vorzunehmen, sondern vielmehr mit einem anderen Schnitt das Informationssystem der Unternehmung als Einheit zu untersuchen. Bonini geht mit seinem Unternehmungsmodell einen ähnlichen Weg.[1] Das Informationssystem durchschneidet damit alle zuvor erwähnten funktionsgegliederten Subsysteme. Allerdings wollen wir versuchen, die Unterscheidung zwischen Legislativ- und Exekutivaufgaben beizubehalten und die für die Versorgung von Metarollen und Objektrollen notwendigen Informationen herauszustellen.

Bevor auf das Informationssystem bei Einschaltung qualifizierter Mitbestimmung eingegangen wird, müssen einige begriffliche Erläuterungen vorangestellt werden. Hinsichtlich des Begriffes der "Information" gibt es unterschiedliche Auffassungen. Während einmal auf die Vermittlung von Wissen abgestellt wird, wobei Kloidt "die Vermittlung aller Daten, Einfluß- und Abhängigkeitsgrößen" meint, "die für eine betriebliche Entscheidung und das Verhalten der Mitarbeiter ... irgendwie von Bedeutung sein können",[2] definiert Wittmann die Information umfassender, indem er diese bezeichnet als "zweckorientiertes Wissen, als solches Wissen, das zur Erreichung eines Zweckes, nämlich einer möglichst vollkommenen Disposition eingesetzt wird."[3] Bei Verwendung dieser Definition wird es möglich, die Nachricht exakt von der Information zu trennen. Fügt man dem neutralen Tatbestand

---

1) Vgl. Ch.P. Bonini, Simulation of Information and Decision Systems in the Firm, Englewood Cliffs, N.J. 1964, S. 16
2) Heinrich Kloidt, Information und Dokumentation im Betrieb, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd.III, 3. Aufl. Stuttgart 1958, Sp. 2805
3) Waldemar Wittmann, Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen 1959, S. 14

der Nachricht die Zweckbezogenheit bei, so kann die Information als zweckbezogene Nachricht bezeichnet werden.[1]

Derartige Informationsbegriffe sind wertbezogen, weil sie auf ein Ziel hin ausgerichtet sind. Demgegenüber richten sich wertfreie Informationsbegriffe nach physikalischen Dimensionen.[2] Zemanek faßt die naturwissenschaftlich definierte Nachricht als Information auf,[3] und auch Shannon und Weaver als Vertreter der statistischen Informationstheorie lösen den Begriff der Information von einer irgendwie gerichteten Bedeutung los. Danach wird Information zu einer Meßzahl für die Freiheit, die jemand bei der Auswahl einer Nachricht hat.[4] Dieser rein technische Informationsbegriff ist für wirtschaftliche Probleme unbrauchbar, weil er lediglich die syntaktische Ebene als Relation zwischen Zeichen berücksichtigt.

Dies gilt in gleichem Maße für die statistische Informationstheorie, die sich mit den Signalen oder Zeichen als Informationsträgern und deren Informationsgehalt befaßt, der von jeder spezifisch menschlichen Verwendung abstrahiert. Allein quantitative Probleme bei der Übermittlung von Nachrichten auf der Seite des Senders oder Empfängers bzw. bei der Kapazität des Übertragungskanals werden be-

---

1) Vgl. dazu Rolf Kramer, Information und Kommunikation, Berlin 1965, S. 22, sowie Wilhelm H. Bierfelder, Optimales Informationsverhalten im Entscheidungsprozeß der Unternehmung, Berlin 1968, S.42, und Hans Jürgen Drumm, Elemente und Strukturdeterminanten des informatorischen Kommunikationssystems industrieller Unternehmungen, Berlin 1969 (Diss.), S. 21

2) Vgl. Klaus Baumüller, Kommunikation in der Führungsorganisation, München 1968, S. 58f.

3) Vgl. Heinz Zemanek, Elementare Informationstheorie, Wien, München 1959, S. 18

4) Vgl. Warren Weaver, Recent Contributions to the Mathematical Theory of Communication, in: Claude E Shannon, Warren Weaver, The Mathematical Theory of Communication, Urbana, Illinois 1949, S. 1oo

handelt.[1] Das Erkenntnisobjekt ist der Informationsfluß in syntaktischer und damit rein formaler Beziehung, das Verhältnis zwischen Zeichen und Dingen (Semantik) sowie zwischen Zeichen und Verwender (Pragmatik) werden ausgeklammert. Aber gerade diese beiden letztgenannten Ebenen sind von betriebswirtschaftlicher Bedeutung, als sie sich auf einen subjektorientierten Inhalt beziehen und Schlüsse über Auswahl und Qualität von Informationen zulassen. Aus diesem Grunde soll der Begriff der Informationstheorie über die ursprüngliche nachrichtentechnische Bedeutung hinaus Anwendung finden. Während der Informationsgehalt einer Nachricht in technischer Hinsicht von der Wahrscheinlichkeit abhängt, mit der sie vom Sender ausgewählt wird, soll hier der Gehalt der Information dadurch bestimmt sein, in welchem Umfang sie ihren Zweck beim Empfänger erreicht.[2] Auf diese Weise berücksichtigt eine solchermaßen umfassende Informationstheorie die soziale Dimension der Information.

Die Information will durch ihre Zweckbezogenheit eine Wirkung auf das Verhalten beim Empfänger erreichen. Dabei lassen sich verschiedene Arten des Einwirkens bezeichnen, so daß Informationen in verschiedene Arten unterteilt werden können. Drumm beispielsweise unterscheidet zwischen aktionsbestimmenden, aktionsbeeinflussenden und aktionsbegründenden Informationen, während Kosiol unterrichtende, anordnende und beratende Informationen nennt.[3] Eine andere Klassifikation läßt sich nach der Stellung der Information im betrieblichen Aktionsgefüge bilden, wonach zwischen

---

1) Vgl. dazu Karl Steinbuch, Automat und Mensch, 3. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York 1965, S. 23
2) Ackoff bestimmt den Gehalt der Information nach den potentiellen zusätzlichen Wahlakten, die dem Empfänger einer Information zur Verfügung stehen. Vgl. Russel L. Ackoff, Towards a Behavioral Theory of Communication, in: Management Science, Vol. 4, 1957/58, S. 227
3) Vgl. Drumm, a.a.O., S. 74, sowie Kosiol, Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 149

Planungs-, Entscheidungs-, Ausführungs- und Kontrollinformationen getrennt werden kann.[1]

Aus der Tatsache der Funktionsteilung innerhalb einer Organisation folgt, daß zur Überwindung der Isolation nebeneinanderstehender Aufgabenkomplexe informatorische Verbindungen geschaffen werden müssen, die eine Ordnung der Handlungsfolge in Hinsicht auf die gemeinsame Zielsetzung ermöglichen. Die Informationsübermittlung kann als Kommunikation bezeichnet werden, wobei die Tätigkeiten des Senders die Formulierung, Adressierung und das Senden einer Information sind, während der Empfänger diese Information an- und aufnimmt.[2] Daraus folgt, daß Informationen als die Objekte der Kommunikation aufzufassen sind. Hinsichtlich der Begriffe "Informationstheorie" und "Kommunikationstheorie" kommt Kramer zu dem Schluß, daß diese "nicht zwei getrennte und selbständige Theorien sind, sondern daß sie den gleichen Sachverhalt jeweils unter pointierter Hervorhebung der Kommunikation oder der Information behandeln."[3]

Die Strukturierung der informatorischen Beziehungen zwischen den einzelnen Informationssubjekten erfolgt im Informationssystem und muß aufgabenorientiert gestaltet werden. Die Zielsetzung der Organisation und die Art der Funktionsteilung bestimmen die Art der übermittelten Informationen und deren Flußrichtungen. Wesentlich für eine erfolgreiche Kommunikation ist, daß das Informationspotential des Senders, aus dem die zu sendende Information ausgewählt wird, Gemeinsamkeiten mit dem des Empfängers aufweist, bzw. weniger abstrakt, die Kommunikationspartner müssen über zumin-

---

1) Vgl. Peter Bartram, Die innerbetriebliche Kommunikation, Berlin 1969, S. 82ff.
2) Vgl. Jürgen Berthel, Zur Organisation der Kommunikation in der Unternehmung, in: ZfB 1968, S. 411
3) Kramer, a.a.O., S. 37f.

dest einige gemeinsame Kenntnisse oder Erfahrungen verfügen, um eine Verständigung zu erreichen. Ebenso muß ein gleichartiger Zeichenvorrat vorhanden sein, der die Übermittlung und Aufnahme durch den Empfänger sicherstellt (z.B. eine gemeinsame Sprache).

Nach dieser grundlegenden Begriffsklärung wird es möglich, unser eigentliches Problem der Versorgung der Organisationsmitglieder mit Informationen zu behandeln, die für die kollektive Entscheidungsbildung Voraussetzung ist. Es muß versucht werden, ein Informationssystem in der Weise zu gestalten, daß der einzelne einer qualifizierten Mitbestimmung entsprechend in die informatorischen Beziehungen eingegliedert wird, und zusätzlich müssen Betrachtungen darüber angestellt werden, wie die Auswahl der Informationen für die Kommunikation vorgenommen werden soll und welche qualitativen Anforderungen an den Kommunikationsinhalt gestellt werden müssen.

Müller betont, daß beim gegenwärtigen Stand der Betriebswirtschaftslehre ein Mangel an Modellen herrscht, die den gesamten Informationsprozeß erfassen und auch physikalisch nicht meßbare Größen berücksichtigen.[1] Die quantitativen Programmierungsmodelle beschränken sich auf die Phase der Entscheidungsrechnung und damit auf die Transformation von Informationen entsprechend vorgegebenen Zielfunktionen; eine Analyse der dieser Phase vor- und nachgelagerten Informationsflüsse findet nicht statt. Aber gerade diese Prozesse einschließlich ihres qualitativen Aspektes sind für unser Problem von Bedeutung.

---

1) Vgl. Wolfgang Müller, Die Informationsverarbeitung in der Unternehmung, in: Betriebswirtschaftliche Information, Entscheidung und Kontrolle. Festschrift für Hans Münstermann, hrsg. v. Walther Busse von Colbe und Günter Sieben, Wiesbaden 1969, S. 17

2. Die Auswahl der notwendigen Informationen

a) Informationen in Abhängigkeit von Rollenerwartungen

Wir haben die Notwendigkeit der Kommunikation innerhalb einer sozialen Organisation mit der Funktionsteilung erklärt, indem die jeweilige Gesamtaufgabe in Aufgabenkomplexe oder Rollen zerlegt und diese den einzelnen Organisationsteilnehmern zugewiesen werden. Dabei wird die Schaffung einer Handlungsordnung, die Abstimmung der Teiltätigkeiten und ihre Integrierung zu Ganzheiten durch eine Vielzahl von informatorischen Beziehungen erreicht. Es zeigt sich somit, daß die Aufgabenstruktur des sozialen Systems Art und Umfang der Kommunikation bedingt, wobei die Aufgabenstruktur durch die Bestimmtheit, die Stetigkeit und die Komplexität der Aufgaben festgelegt ist.[1]

Der einzelne kann die ihm übertragene Objektrolle nur dann ausüben, wenn er das dafür erforderliche Fachwissen bzw. die notwendigen Kenntnisse besitzt. Dieses Wissen drückt sich in seinem Informationspotential aus. Dabei geben ontologische Informationen dem Rollenträger eine Vorstellung über seine Rollensituation und seine Handlungsmöglichkeiten, während er mit Hilfe seines nomologischen Wissens die Handlungskonsequenzen seiner potentiellen Wahlakte beurteilen kann. Die Anwendung nomologischen Wissens auf ontologische Informationen führt zur Bildung von Prognosen, die für Entscheidungen jeglicher Art notwendig sind.[2]

Für eine wirtschaftliche Unternehmung kommt es im Hinblick auf die angestrebte Zielerreichung darauf an, nach Schaffung der Objektrollen den einzelnen Rollenträgern das jeweils erforderliche objektbezogene Wissen zu vermitteln. Der Informationsfluß innerhalb der Unternehmung muß so beschaffen sein, daß jeder einzelne Organisationsteilnehmer den Betrag an Informationen erhält, der für die Erreichung

---

1) Vgl. Baumüller, a.a.O., S. 69
2) Vgl. Gäfgen, a.a.O., S. 95ff., und Frese, a.a.O., S. 38ff.

der Teilziele bzw, der unternehmerischen Gesamtzielsetzung erforderlich ist. Kriterium für die Strukturierung der Kommunikation ist der Informationsbedarf der einzelnen Stellen; dieser bestimmt Art, Umfang und zeitliches Auftreten der informatorischen Verbindungen.[1]

Grundsätzlich erfolgt in einer Organisation eine Beschränkung der Kommunikation zwischen ihren Mitgliedern. Bezogen auf die Zielsetzung bedürfen nur die Informationen einer Übertragung an organisatorische Stellen, die für die Zielerreichung von Bedeutung sind. Besonders deutlich zeigt sich diese Beschränkung in den Bürokratie-Modellen, bei denen den Rolleninhabern entsprechend ihrer instrumentalen Bedeutung streng geregelt nur das Maß an Information zufließt, das für die Rollenausübung notwendig ist. Denn Kommunikation will beeinflussen;[2] diese Beeinflussung soll dergestalt sein, daß damit ein zieladäquates Verhalten bei dem einzelnen erreicht wird.

Wird hingegen die Rolle des Individuums im Hinblick auf qualifizierte Mitbestimmung neu definiert, so folgt daraus, daß sich auch Art und Umfang der informatorischen Beziehungen ändern müssen. Wir gingen davon aus, daß neben der Objektrolle dem Organisationsteilnehmer eine Metarolle zukommt, die seine Einflußnahme auf unternehmerische Entscheidungen bzw. die Möglichkeit dazu umfaßt. Dadurch, daß neben den ursprünglichen primären Ausführungstätigkeiten zusätzlich legislative Handlungen den Aktivitätsbereich bestimmen, steht das Organisationsmitglied Rollenerwartungen gegenüber, die mit dem bisherigen Maß an Information, das allein der Ausführung der Objektrolle entsprach, nicht erfüllt werden können.

---

1) Vgl. Berthel, Zur Organisation der Kommunikation in der Unternehmung, a.a.O., S. 421
2) Vgl. Bartram, a.a.O., S. 241

Dabei gilt weiterhin, daß die Aufgabenstruktur die Kommunikation in der Organisation bestimmt. Wichtig ist jedoch, daß qualifizierte Mitbestimmung neue Aufgaben für den einzelnen schafft, so daß diesem erhöhten Informationsbedarf bei der Gestaltung des Informationssystems Rechnung getragen werden muß. Die instrumentale und asymmetrische Behandlung des Arbeitnehmers wird erst dann überwunden, wenn dieser die Entscheidungen der Unternehmung selbst beeinflussen kann; diese Beeinflussung ist aber nur möglich, wenn Wissen über die unternehmerischen Verhaltensmöglichkeiten und deren Konsequenzen besteht.

Der Verantwortungsbereich der Legislative im mitbestimmten Führungssystem bezieht sich auf die Bestimmung der Unternehmungspolitik, d.h. auf solche Entscheidungen, die nur aus dem Ganzen der Unternehmung heraus getroffen werden können. Dazu ist erforderlich, daß der einzelne Entscheidungsträger über Informationen hinsichtlich der Situation der Unternehmung am Markt, über mögliche konjunkturelle Entwicklungstendenzen und über die Risiken unternehmerischen Verhaltens verfügt. Erst dann wird es möglich zu entscheiden, welchen Weg die Unternehmung zur Behauptung oder Erlangung einer erfolgreichen Existenz einschlagen sollte, d.h. welche zukünftigen Investitionen, welche Preispolitik und welche personalen Entscheidungen beispielsweise durchgeführt werden sollten. Dabei handelt es sich um die Erarbeitung genereller Direktiven an die exekutiven Gremien, die daraufhin detaillierte Pläne für das Verhalten der Unternehmung erstellen.

Werden diese Modellvorstellungen auf die für die Unternehmung geltende Realität übertragen, so ist die von uns geforderte breite Informationsstreuung unter ihren Mitgliedern ein Gedanke, dem das sicherlich gewichtige Argument einer

notwendigen Geheimhaltung der unternehmerischen Pläne entgegensteht. Denn es ist wiederum - wie schon bei der Diskussion über die Gestaltung eines mitbestimmten Führungssystems - der Tatsache Rechnung zu tragen, daß auch eine der Mitbestimmung unterliegende Unternehmung dem Wettbewerb ausgesetzt ist und sich am Markt behaupten muß. Dafür ist es erforderlich, bestimmte Produktionsverfahren und Planungen für einzelne Teilbereiche oder für das Verhalten der Unternehmung als ganzer unter Umständen vor der Konkurrenz geheimzuhalten, um einen möglichen wirtschaftlichen Vorsprung zu sichern.

Wird die zukünftige Unternehmungspolitik in der breiten Mitgliedschaft dieser Unternehmung erörtert, so könnte sich dadurch die Konkurrenzsituation für die Unternehmung verschlechtern. Ohne diese Gefahr beiseite schieben zu wollen, erscheint uns andererseits aber auch die Annahme berechtigt, daß einmal die Notwendigkeit einer Geheimhaltung nur auf wenige Gegebenheiten tatsächlich zutrifft, zum anderen aber der Konkurrenz auch gegenüber einer mitbestimmungsfreien Unternehmung viele Möglichkeiten zur Verfügung stehen, diese Geheimhaltung zu durchdringen.

Entsprechend der Regelung in den Parlamenten demokratischer Staaten könnte jedoch auch in der Legislative eines mitbestimmten Führungssystems Einigung darüber erzielt werden, daß für einzelne Fragen Ausnahmeregelungen geschaffen und nur in einem gemeinsam gewählten Gremium vertraulich behandelt werden. Wir wollen aber im weiteren Verlauf von diesem Problem absehen und uns fragen, wie die Informationsversorgung des einzelnen grundsätzlich gestaltet werden soll.

Es zeigt sich also, daß bei Einführung qualifizierter Mitbestimmung die Rolle des einzelnen anders definiert ist als ohne diese, und daß das Organisationsmitglied durch seine Metarolle über erhebliche zusätzliche Informationen

verfügen muß, um diesen Erwartungen gerecht werden zu können. Aufgabe des Informationssystems ist es deshalb, den einzelnen quantitativ und qualitativ mit dem Wissen zu versorgen, das seinen entscheidungs- und ausführungsbezogenen Aufgaben entspricht.

b) Das Problem der quantitativen Informationsüberlastung

Die zusätzliche Aufgabe, der sich der Organisationsteilnehmer bei qualifizierter Mitbestimmung gegenübersieht, verlangt, wie wir ausgeführt haben, nach zusätzlichen Informationen, die vom einzelnen verarbeitet werden müssen. Dabei taucht das Problem auf, ob dieses umfangreiche Informationsangebot auch verarbeitet werden kann oder ob der Rolleninhaber dadurch überlastet wird. Zunächst wollen wir hierbei den qualitativen Aspekt beiseite lassen und uns mit der Frage einer möglichen quantitativen Überlastung oder Informationsüberladung befassen.

Eine Überlastung tritt dann ein, wenn bei dem einzelnen Aufgabenträger mehr Informationen eingehen als von diesem verarbeitet werden können. Insofern ist die Kapazität des Empfängers eine beschränkende Nebenbedingung für den Aufbau des Informationssystems.[1] Um diese quantitative Überlastung zu vermeiden, sind verschiedene Maßnahmen denkbar, die auf eine Regelung und Reduzierung der notwendigen Informationsmenge für die erfolgreiche Rollenausübung abzielen. Eine wesentliche Möglichkeit dazu bietet die Anwendung der Automation auf programmierbare Entscheidungen.

Die gesamten Entscheidungsprozesse in der Unternehmung lassen sich in programmierbare und nicht-programmierbare Wahlakte zerlegen. Programmierbarkeit besteht dann, wenn auf

---

1) Vgl. Berthel, Zur Organisation der Kommunikation in der Unternehmung, a.a.O., S. 422

Grund mehr oder weniger gleichbleibender Außeninformationen generelle Regelungen für diese Entscheidungssituationen durchgeführt werden können. "Decisions are programmed to the extent that they are repetitive and routine."[1] Demgegenüber sind die Entscheidungen als nicht-programmierbar zu bezeichnen, die für die Gestaltung des sozialen Systems als ganzem erforderlich sind, welche die Ziele feststecken und ihre Durchführung einzuleiten haben. Die mit solchen Führungsentscheidungen verbundenen Informationen haben einmaligen Charakter und sind deshalb einer generellen Regelung nicht zugänglich.

Wenn der einzelne wie in unserer Konzeption Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben zu bewältigen hat, die eine Fülle von Informationen verlangen, so muß versucht werden, ihn von repetitiven Tätigkeiten innerhalb seiner Objektrolle so weit wie möglich zu befreien, die zwar Kraft und Zeit beanspruchen, aber nur routinemäßigen Charakter tragen. Das Prinzip der Automation beruht auf der Anwendung von Algorithmen, die es gestatten, sich wiederholende geistige und körperliche Arbeitsabläufe zu programmieren. "Man versteht unter einem Algorithmus - allgemein formuliert - ein formales befehlssprachliches Mittel zur Beschreibung bestimmter Folgen auszuführender Handlungen geistiger oder materieller Operationen."[2] Für die Anwendung von Algorithmen ist Voraussetzung, daß eine detaillierte Analyse des betreffenden Prozesses vorgenommen wird, damit ein System von Regeln aufgestellt werden kann, nach dem der Prozeß später selbsttätig ablaufen kann.

Auf diese Weise können sich nach einer bestimmten Regel wiederholende Informationen und ihre Auswertung für betriebliche Prozesse auf datenverarbeitende Maschinen über-

---

1) Herbert A. Simon, The New Science of Management Decision, New York 1960, S. 6
2) Liebscher, a.a.O., S. 41

tragen und das Organisationsmitglied in seiner Objektrolle entlastet werden. Es hieße die geistigen Fähigkeiten des Menschen vergeuden, wollte man ihn mit Tätigkeiten belasten, die lediglich Routinecharakter haben. Derartige Prozesse sind meist programmierbar und können durch Automaten wie etwa EDV-Anlagen übernommen werden, die die betreffenden Arbeiten überdies wesentlich schneller und gründlicher durchführen. Dadurch wird der Mensch frei, sich den eigentlichen, seine Metarolle umfassenden Entscheidungsprozessen zu widmen. Erst die Auseinandersetzung mit der Unternehmung als ganzer und damit indirekt mit seiner eigenen Existenz gibt dem Arbeitnehmer die Möglichkeit, schöpferische Arbeit zu leisten. Die Programmierung von Prozeßabläufen kann den Organisationsteilnehmer von einem nicht unwesentlichen Anteil routinemäßiger Informationen befreien und bedeutet damit zugleich einen Schritt in Richtung auf eine Erhöhung des Anteils schöpferischer Tätigkeit. Besonders auf den unteren Ebenen der vorherrschenden hierarchischen Unternehmungsstruktur tritt auf diese Weise eine Entlastung diesbezüglicher Kommunikation ein.[1]

Eine weitere Maßnahme gegen die Überlastung stellt die Filterung von Informationen dar.[2] Allerdings muß diese unter den Bedingungen erfolgen, daß entsprechend den anerkannten Prioritäten ausgewählt und komprimiert wird und den Erfordernissen der qualifizierten Mitbestimmung Rechnung getragen wird. Bei der Filterung handelt es sich um einen Vorgang, der in Organisationen allgemein praktiziert wird und not-

---

1) Vgl. Bartram, a.a.O., S. 2o3

2) Bei der Filterung handelt es sich um ein Prinzip, dem auch der geistige Aufnahmeprozeß im Menschen unterliegt. Spreng weist darauf hin, daß beim Menschen eine extreme Informationsreduktion um $1o^7$ bits (von $1o^9$ auf $1o^2$ bits) durch Filterung stattfindet. Vgl. M. Spreng, Die Codierung und Informationsleitung im Zentralnervensystem, in: Kybernetik, Brücke zwischen den Wissenschaften, hrsg.v. Helmar Frank, 4. grundleg. überarb. u. erhebl. erw. Aufl. Frankfurt am Main 19o4, S. 77

wendig ist, sowohl in der Informationsabgabe nach oben als auch nach unten in der betrieblichen Hierarchie. Die Filterung als Auswahlprozeß stellt eine Gewichtung und Verteilung der verfügbaren Informationen auf die einzelnen Stellen dar, wobei die Aufgaben dieser Stellen für den Vorgang entscheidend sind. Negativ ausgedrückt ist das Ziel des Filterprozesses die Abhaltung der Informationen vom einzelnen Aufgabenträger, die keinen Einfluß auf die jeweilige Aufgabenerfüllung ausüben. Insofern wird dadurch die Erhaltung der Gliederung des Systems und die Bewußtseinsentlastung bewirkt.[1]

Praktisch muß die Filterung dazu führen, daß besonders die gesamtunternehmerischen Informationen so ausgewählt und zusammengefaßt werden, daß der Organisationsteilnehmer sich einen Überblick über die Position der Unternehmung und eventuelle notwendige Schritte verschaffen kann. Sie müssen einen konzentrierten und allgemeinen Charakter tragen, was freilich erst durch Erfahrungen in der Informationspolitik erreicht werden kann. Mit dem Auslassen von Detaildaten kann sicherlich - wenn auch nach anfänglichen Schwierigkeiten - dem einzelnen eine allgemeine und umfassende Informierung vermittelt werden. In diesem Zusammenhang ist auf eine Feststellung von Habbe hinzuweisen, der herausfand, daß bei der Versorgung von Arbeitnehmern mit mehr Informationen bei diesen der Wunsch nach weiterer Information geschaffen wird.[2] Dies könnte bedeuten, daß in solchen Fällen auch die Fähigkeit der Informationsverarbeitung bei dem Arbeitnehmer steigt.

Schließlich ist noch auf ein Mittel hinzuweisen, das quantitative Überlastungen verhindern kann: die Speicherung

---

1) Vgl. Niklas Luhmann, Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964, S. 211

2) Vgl. S. Habbe, Communicating with employees, Stud. Personnel Policy, No. 129, New York, National Industrial Conference Board 1959, zitiert nach Guetzkow, a.a.O., S. 54o

von Informationen. Dieser Vorgang kann einmal beim Sender und zum anderen beim Empfänger erfolgen. Letzterer sollte jedoch so weit wie möglich von dieser Maßnahme befreit werden, weil sie eine zusätzliche Belastung für ihn bedeuten würde. Vielmehr wäre es naheliegend, auf der Senderseite Informationsspeicher einzurichten, die die benötigten Informationen entweder in festen Intervallen oder jeweils zu den Zeiten weiterleiten, zu denen sie für Entscheidungen benötigt werden. Damit entsteht nach Steinbuch ein "Realzeit-Betrieb", bei dem die benötigten Informationen zu vorbestimmten Zeitpunkten oder nach vorbestimmten Zeitspannen zugeführt werden. Die Speicherzeiten sind entweder vom System vorbestimmt oder selbst informationsabhängig.[1]

Auf jeden Fall muß vermieden werden, daß bei dem Arbeitnehmer als Empfänger auf Grund seiner Überlastung eigene, dysfunktionale Abwehrreaktionen hervorgerufen werden wie etwa Auslassen oder Irrtum bei der Informationsbehandlung oder eigene Verzögerung bei der Aufnahme.[2] Diese meist ungewollten und unbewußten Gegenmaßnahmen des Empfängers können entweder zu einer Fehlinformiertheit oder zu einem Informationsmangel überhaupt führen, der es dem Arbeitnehmer unmöglich macht, sich in effektiver Weise am Entscheidungsprozeß zu beteiligen.

Bisher befaßten wir uns ausschließlich mit der Empfangsseite und durchdachten Möglichkeiten, wie das Informationsangebot möglichst reduziert werden könnte, ohne an Qualität zu verlieren. Es entsteht aber gleichzeitig die Frage, von

---

1) Steinbuch nennt als mögliche Formen des Zusammenwirkens zwischen informationellen Systemen und Objektsystemen 3 Möglichkeiten: off-line, on-line und Realzeit-Betrieb. Vgl. Karl Steinbuch, Systemanalyse - Versuch einer Abgrenzung, Methoden und Beispiele, in: IBM-Nachrichten, 17, 1967, S. 449

2) Auf diese Maßnahmen und ihre Folgen weist Miller hin. Vgl. J.G. Miller, Information input overload, in: Self-organizing systems, hrsg.v. M.C. Yovits, G.T. Jacobi, G.D. Goldstein, Spartan, Washington D.C.1962, S. 61-78

wem und nach welchen Gesichtspunkten diese Informationen zu erheben sind. Hier wäre unseres Erachtens die Einsetzung einer betrieblichen Informationsstelle nützlich, deren Aufgaben in der Schaffung des Informationsstandes für die anfallenden Probleme und in der Ausschaltung von Störfaktoren bestünden, die sich besonders in qualitativer Hinsicht bei der Kommunikation auswirken. Koreimann nennt als Funktionsbereiche die Sammlung und Erhebung von Informationen, ihre Verarbeitung, Speicherung und Weiterleitung.[1] Die Informationsstelle müßte zwecks Ausschaltung informationsbezogener Manipulationen der gleichzeitigen Kontrolle von Arbeitgebern und Arbeitnehmern unterworfen sein. Zusätzlich könnte es sich als nützlich erweisen, in größeren Abteilungen Informationsbeauftragte einzusetzen, deren Aufgabe die Erfassung des Informationsbedarfs ihrer Wirkungsbereiche ist und die das von der Informationsstelle empfangene Wissen an die jeweiligen Organisationsmitglieder weiterleiten. Gleichzeitig kann durch sie die Informationsstelle über die Informationsbedürfnisse in der Organisation unterrichtet werden, was durch regelmäßige Kontakte zwischen diesen Stellen zu erreichen wäre.[2]

Als ein bisher nicht gelöstes Problem erweist sich die Informationsbeschaffung bzw. deren Kriterien, nach denen vorgegangen werden sollte. Man kann davon ausgehen, daß nicht alle möglichen Informationsgewinnungsprozesse von der Unternehmung durchgeführt werden können, so daß eine Auswahl getroffen werden muß. Die klassische Lösung im Maximierungsmodell bestünde in der Gleichheit von Grenzerträgen und

---

1) Vgl. Dieter Koreimann, Aufgaben und Organisation einer betrieblichen Informationsstelle, in: BFuP 1963, S. 160 -171, sowie Horst Pastoors, Die Informationswirtschaft industrieller Unternehmungen, Diss. Köln 1965, S. 172

2) Vgl. Zentralinstitut für Information und Dokumentation (Hrsg.), Der Aufbau des Informationssystems in der chemischen Industrie als Beispiel für andere Zweige der Volkswirtschaft, Bericht von der Arbeitstagung am 18. Juni 1965 in Berlin, Berlin 1965, S. 32ff.

Grenzkosten in der Informationsbeschaffung. Diese Formallösung scheitert jedoch daran, daß weder Kosten noch Erträge von Informationen exakt meßbar sind. Loitlsberger meint, daß alle Kriterien mit dem Wirtschaftlichkeitsprinzip in Zusammenhang stehen müßten und nennt im einzelnen Wissensbeitrag, Kosten und Nebenbedingungen, die für die Auswahl der Informationen hinsichtlich ihrer Beschaffung simultan berücksichtigt werden müssen.[1] Unter dem Gesichtspunkt der Mitbestimmung in der Unternehmung ist darauf hinzuweisen, daß für die Erhebung von Informationen von den Informationsbedürfnissen aller Organisationsteilnehmer auszugehen ist bzw. diese so weit wie möglich Berücksichtigung finden müssen. Diese Anforderung an die Informationsbeschaffung erweist sich auch als ein Kriterium sozialer Dimension, das nicht vollständig dem wirtschaftlichen Kalkül zugänglich ist.

3. Die Qualität der übermittelten Informationen

a) Störungen in der betrieblichen Kommunikation

Es ist das Ziel des Informationswesens, eine zweckgerichtete Berichterstattung zu erreichen, die alle Informationsempfänger rechtzeitig und in dem Umfange über Tatsachen und Entwicklungen der Unternehmung und seiner Umwelt unterrichtet, wie es zur Erreichung der Zielkonzeption erforderlich ist.[2] Die Kommunikation hat dabei die Aufgabe, eine Verständigung zwischen Sender und Empfänger einer Information zu erreichen. Diese gegenseitige Verständigung

---

1) Vgl. Erich Loitlsberger, Zum Informationsbegriff und zur Frage der Auswahlkriterien von Informationsprozessen, in: Empirische Betriebswirtschaftslehre, Festschrift zum 60. Geburtstag von Leopold L. Illetschko, hrsg.v. Erich Loitlsberger, Wiesbaden 1963, S. 115-135; ferner M.J. Beckmann, A Flow Model of Communication - Towards an Economic Theory of Information, Cowles Foundation Discussion Paper No. 20, 1956, sowie A. Feinstein, Foundations of Information Theory, New York 1959

2) Vgl. Hans Blohm, Die Manipulation von Informationen, in: Neue Betriebswirtschaft, 1962, S. 121

hängt aber davon ab, inwieweit Störungen in der Abgabe, Übertragung und Aufnahme von Informationen vermieden werden können. Gehen wir von einer gegebenen Informationsmenge beim Sender - etwa der betrieblichen Informationsstelle - aus, so ist zu fragen, wie kommunikative Störungsquellen entstehen und auf welche Weise diese ausgeschaltet werden können.

Eine Information muß so formuliert sein, daß beim Empfänger damit die vom Sender gewünschten Reaktionen hervorgerufen werden, wobei allerdings die Information der Erreichung der Unternehmungsziele dienen muß. Hierbei handelt es sich um eine Forderung an die Qualität der Information und ihre Übermittlung. Diese Qualität entscheidet darüber, ob es der Kommunikation gelingt, die angestrebte Wirkung zu erreichen. Um die möglichen Störungsquellen zu präzisieren, ist es nützlich, drei Ebenen in der Kommunikation zu unterscheiden, die zusammen als Semiotik bezeichnet werden. Dabei handelt es sich einmal um den formalen Bereich der syntaktischen Ebene als Relation zwischen den verwendeten Zeichen, die semantische als Beziehung zwischen Zeichen und ihren Designaten und schließlich um die pragmatische Ebene, die auf die Verbindung zwischen Zeichen und Verwender Bezug nimmt.[1]

Hinsichtlich der Syntaktik muß versucht werden, eine Information technisch genau und vollständig dem Empfänger zu vermitteln, d.h. es darf bei der Codierung der Information in Zeichen durch den Sender, der technischen Übermittlung mit Hilfe eines Übertragungskanals und bei der Decodierung durch den Empfänger kein Informationsverlust auftreten. Die in diesem als Syntaktik bezeichneten technischen Pro-

---

1) Nach Wissen des Verfassers geht diese Unterteilung auf Morris zurück. Vgl. C.W. Morris, Signs, Language, and Behavior, New York 1955, vgl. auch Colin Cherry, Kommunikationsforschung - eine neue Wissenschaft, 2. erw. Aufl. Hamburg 1967, S. 263ff.

zeß auftretenden Störungen werden meist als "Rauschen" bezeichnet, das die Ungewißheit des Empfängers erhöht, denn es zerstört eine technisch definierte Menge an Information.[1] Als geeignete Gegenmaßnahme empfiehlt sich eine Erhöhung der Redundanz, wodurch zusätzliche Zeichen für die Übermittlung eingesetzt werden, um die Gefahr des Informationsverlustes zu verringern. Ein Nachteil der Redundanz ist aber darin zu sehen, daß diese wiederum zu einer Mehrbelastung beim Empfänger führen kann oder aber in extremen Fällen der Wiederholung oder weitschweifigen Ausführung die Gefahr der Nachlässigkeit durch Langeweile entsteht.[2]

In betriebswirtschaftlicher Hinsicht wesentlich bedeutungsvoller sind jedoch Störungsquellen, deren Ursachen auf semantischer oder pragmatischer Ebene zu finden sind. Semantisch besteht die Schwierigkeit für die am Übermittlungsprozeß Beteiligten darin, die Information in der Weise in Zeichen zu codieren, daß der Sinn der Information nach dem Decodieren durch den Empfänger erhalten bleibt. Die Beziehung zwischen Zeichen und Sache ist nicht zwingend, sondern vom Zeichenbenutzer abhängig. Zur Verständigung zwischen Sender und Empfänger ist deshalb ein gemeinsames gedankliches Bezugssystem hinsichtlich der benutzten Zeichen und der durch sie repräsentierten Designate erforderlich.[3] Eng verbunden mit der Beziehung Zeichen - Sache ist jene pragmatische zwischen Zeichen und Verwender, wenn es um die "Bedeutung" von Zeichen geht. Problematisch ist hierbei die Tatsache, daß in einer Organisation die Teilnehmer über ein unterschiedliches Ausbildungsniveau bzw. über Spezialkenntnisse verfügen und auch gefühlsmäßig verschieden ausgerichtet sind. Denn

---

1) Vgl. Cherry, a.a.O., S. 247
2) Vgl. Guetzkow, a.a.O., S. 558
3) Vgl. Bartram, a.a.O., S. 52

eine Verständigung spielt sich, wie Feurer betont, auf zwei Stufen ab, nämlich einmal auf der intellektuellen, verstandesmäßigen, und zum anderen auf der emotionalen, die oft nur schwer erfaßbar ist.[1] Die Bedeutung von Zeichen für eine Person ist abhängig von ihren Erfahrungen und den Konventionen, denen sie als Mitglied einer Gruppe oder Klasse unterworfen ist.[2] Deshalb können Störungen zwischen nicht in gleicher Weise vorgebildeten Kommunikationspartnern oder aber zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Gruppen auftreten.

Dies ist ein Argument, welches häufig in der Diskussion um wirtschaftliche Mitbestimmung angeführt wird, um auf die Schwierigkeit einer Verständigung zwischen den Organen der Unternehmungsführung und Arbeitern als Vertretern verschiedener Gruppen oder zwischen Wirtschaftsfachleuten und in diesem Umfang nicht vorgebildeten Organisationsmitgliedern hinzuweisen. Dieser Einwand erscheint unter informationstheoretischem Aspekt zwar berechtigt, es ergeben sich aber verschiedene Möglichkeiten, diese kommunikatorische Schwierigkeit zu überwinden oder zu vermindern. Es ist dabei darauf hinzuweisen, daß die der Objektrolle zugehörige Informationsübermittlung durch Mitbestimmung nicht berührt wird, vielmehr sind nur die mit der Legislativaufgabe verbundenen Informationen für unseren Problembereich von Bedeutung. Dabei dürfte es eher als bei ausführungsbezogener Kommunikation möglich sein, Fachtermini zu umgehen, um allgemeines Verständnis zu erzielen. Selbst wenn dies nicht immer gelingt, kann dieses Ziel auch bei komplexen Sachverhalten durch eine Erhöhung der Redundanz vielfach erreicht werden.

---

1) Vgl. Wilhelm Feurer, Innerbetriebliche Information, in: Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe, hrsg. v. A. Ackermann, W. Feurer, H. Ulrich, Bern 1959, S. 18

2) Vgl. Eugene L. Hartley, Ruth E. Hartley, Die Grundlagen der Sozialpsychologie, Berlin 1955, S. 64

Als weitere Maßnahme bietet sich die Rückkopplung von Informationen an, indem Kontrollinformationen an den Sender zurückgeführt werden und so die Informationsaufnahme durch den Sender überwacht wird. Dies kann praktisch durch Abteilungsversammlungen, Gespräche mit betrieblichen Vertrauensleuten und andere kommunikatorische Einrichtungen geschehen. Auch können zusätzliche Informationen zur Verifikation vom Sender nachgeschickt werden, die die beabsichtigte Aufnahme der ersteren absichern sollen.[1] Das beschriebene Filterprinzip dient zudem dem Zweck, spezielle Informationen zu allgemeinen zusammenzufassen, wodurch ebenfalls die Chance einer allgemeinen Verständigung erhöht wird.[2]

In jedem Falle bleibt für die Kommunikation zu fordern, daß die zu übermittelnden Informationen für ihre Empfänger intellektuell verständlich sind und auch die emotionalen Bindungen der Empfänger (z.B. als Gruppenmitglied) Berücksichtigung finden. Nur dann wird es möglich, qualifizierte Mitbestimmung in die Tat umzusetzen.

Allerdings ist die Chance einer störungsfreien Kommunikation zwischen Sender und Empfänger wesentlich davon abhängig, nach welchen Zielvorstellungen diese jeweils handeln. Stimmen die Ziele bei den Kommunikationspartnern überein, so kann von kooperativer Kommunikation gesprochen werden. Die informatorischen Beziehungen dienen dann dazu, sich gegenseitig bei der Zielerreichung zu unterstützen. "Dies läßt erwarten, daß sich der Sender sowohl bei der Auswahl der Informationen, der Wahl des zur Formulierung benötigten Zeichensystems sowie der Wahl von sachlichen Hilfsmitteln und Kommunikationszeiten auf die Gegebenheiten des Empfängers einstellt."[3] Bei Zielkonkurrenz kommt es dagegen zu

---

1) Vgl. Guetzkow, a.a.O., S. 559
2) Vgl. zur Ausschaltung von Störungen auch Albach, a.a.O., S. 394
3) Drumm, a.a.O., S. 58

kompetitivem Kommunikationsverhalten, was sich darin ausdrückt, daß die Parteien die informatorischen Beziehungen jeweils zur Störung des zieladäquaten Handelns beim anderen benutzen. Schließlich ist noch eine dritte Situation denkbar, bei der zwar unterschiedliche Zielvorstellungen bestehen, daraus aber ein neutrales Kommunikationsverhalten erwächst.[1]

Kompetitives Kommunikationsverhalten kann eine betriebliche Mitbestimmung ernsthaft erschweren bzw. ganz verhindern. Denn es hängt weitgehend von den Informationssendern ab, ob die Gesamtheit der Organisationsteilnehmer mit den Informationen versorgt wird, die für eine Realisierung von Mitbestimmung erforderlich sind. Solange die Entscheidung über die Auswahl der zu sendenden Informationen bei solchen Personen liegt, die eine Mitbestimmung in der Unternehmung verhindern wollen, solange hat dieses Ziel keine Chance verwirklicht zu werden. Qualifizierte Mitbestimmung ist eine Komponente des Zielsystems der Unternehmung; es muß danach gestrebt werden, diese neben der formellen Anerkennung im Gesetz auch vom Inhalt her für jedes Organisationsmitglied in seiner geistigen Haltung zu verankern, um auf diese Weise eine kooperative Kommunikation zu erreichen.

Andernfalls besteht die Gefahr der Manipulation von Informationen als einer Störung auf pragmatischer Ebene, wodurch die Qualitätskriterien der Vollständigkeit und des Wahrheitsgehaltes beeinträchtigt werden und die mit der Absicht vorgenommen wird, persönliche oder Gruppeninteressen auf Kosten anderer durchzusetzen. Blohm definiert eine Manipulation als "die bewußte Veränderung einer Information, die in der Absicht vorgenommen wird, die wahrheitsgemäße Unterrichtung des Empfängers der Information zu stören."[2]

---

1) Zur Beziehung zwischen Zielvorstellungen und Kommunikation vgl. Morris, a.a.O., S. 32f.
2) Blohm, a.a.O., S. 121

Es erscheint entgegen der Ansicht Bartrams nicht zweckmäßig, auch unbeabsichtigte Störungen, die sich auf eine derartige Veränderung des Informationsgehaltes beziehen, ebenfalls als Manipulation zu bezeichnen.[1] Dabei kann der Sender Manipulation von Informationen auf verschiedene Weise betreiben. Er kann die ihm verfügbaren Informationen entsprechend seinen Zielen sieben oder filtern, indem er einen Teil aussondert und dadurch der Zusammenhang entstellt wird. Hier liegt wiederum ein Fall der bereits erwähnten Filterung vor, allerdings mit für eine qualifizierte Mitbestimmung dysfunktionalen Folgen, wenn dadurch eine ungleichmäßige Interessenberücksichtigung unter den Organisationsteilnehmern entsteht.[2]

Weiterhin kann vom Sender eine bewußte Schwerpunktverlagerung bei den übermittelten Informationen vorgenommen werden, um die Aufmerksamkeit der Empfänger in die von ihm gewünschte Richtung zu lenken. Schließlich kann Manipulation in seiner deutlichsten Form bewußte Informationsfälschung bedeuten, indem wider besseres Wissen eine falsche Darstellung von Tatsachen gegeben wird.[3] All diese beschriebenen Möglichkeiten zielen darauf ab, das Bewußtsein des Empfängers und damit den späteren Entscheidungsprozeß im Sinne des Senders zu beeinflussen.

Hinsichtlich der allgemeinen Störanfälligkeit eines Informationssystems stellt Dubin fest, daß diese mit der Zahl der informatorischen Verbindungen steigt.[4] Je umfangreicher die Kommunikation in einer Organisation, desto wahrscheinlicher ist das Auftreten von Störungen. Diesem quantitativen Aspekt muß der qualitative hinzugefügt werden, um zu einer

---

1) Vgl. Bartram, a.a.O., S. 287
2) Vgl. Jürgen Berthel, Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung, Berlin 1967, S. 162
3) Vgl. Blohm, a.a.O., S. 122f.
4) Vgl. Robert Dubin, Stability of Human Organizations, in: Modern Organization Theory, hrsg.v. Mason Haire, New York, London 1959, S. 229

Aussage über die Störanfälligkeit von Informationssystemen zu gelangen. Es ist zu berücksichtigen, daß mit steigender Komplexität der Informationen das Risiko semantischer und pragmatischer Störungen sich ebenfalls erhöht. Dieser Gefahr ist eine betriebliche Mitbestimmung ausgesetzt, deren Erfolg von einer möglichst störungsfrei funktionierenden Kommunikation abhängig ist.

Um die dabei erforderlichen abwehrenden Maßnahmen ergreifen zu können, erscheint es uns nützlich, den bei der Behandlung des quantitativen Aspektes der Informationsauswahl erwähnten Gedanken einer betrieblichen Informationsstelle wieder aufzugreifen. Wird diese Institution paritätisch besetzt, so läßt sich ein erheblicher Teil kommunikatorischer Widersprüche durch eine weitgehend uniforme Informationsweitergabe verhindern, und die nachteiligen Auswirkungen kompetitiven Kommunikationsverhaltens beim Empfänger verlieren an Bedeutung. Die Gefahr der Manipulation wird durch gegenseitige Kontrolle von Arbeitgebern und Arbeitnehmern eingeschränkt, und es ist weit eher möglich, Maßnahmen zur Erreichung intellektuell verständlicher Kommunikation zu ergreifen, also etwa Filterungen, Rückkopplung oder eine Erhöhung der Redundanz durchzuführen. Eine personelle Vertretung der wichtigsten Gruppen in dieser Institution sorgt für die Berücksichtigung der intellektuellen und emotionalen Komponenten bei der Informationsübermittlung. Schließlich wird es auf diese Weise auch möglich, kürzere Kommunikationswege zu erreichen, indem Zwischenstationen ausgeschaltet werden, die sich als potentielle Störungsquellen erweisen könnten. Eine Informationsstelle fördert die Benutzung möglichst direkter Kommunikationswege.

b) Die Bedeutung des Zeitfaktors in der Informationsübermittlung

Ein weiteres Kriterium für die Beurteilung der Qualität einer übermittelten Information ist der Zeitpunkt, zu dem diese bei dem Empfänger eintrifft. Es ist davon auszugehen, daß der Nutzen, den eine Information für den Empfänger oder allgemein für die Organisation stiftet, nicht zu jedem Zeitpunkt gleich ist, sondern von der Aufgabenstellung, der die Information dienen soll, abhängig ist. "Ihr Nutzen bemißt sich sehr stark nach dem Zeitpunkt, in dem sie zur Verfügung stehen und nach dem, in dem sie verwendet werden können."[1] Berthel ist der Auffassung, daß für jeden bestimmten Verwendungszweck eine Information einen optimalen Verwendungszeitpunkt besitzt.[2] Dient eine Information verschiedenen Zwecken, so ergeben sich auch unterschiedliche optimale Verwendungszeitpunkte.

Auch hinsichtlich betrieblicher Mitbestimmung ist zu fordern, daß die Organisationsteilnehmer zu dem Zeitpunkt oder in dem Zeitraum mit Informationen versorgt werden, bei dem diese auch aktuell sind, d.h. wenn sie für die Erfassung eines gerade zu behandelnden Problems oder für eine gerade notwendige Entscheidungsfindung benötigt werden. Es muß, wie Pietzsch formuliert, "Empfangsaktualität" vorliegen.[3] Diese wird einmal bestimmt durch die Forderung nach rechtzeitiger Aufgabenerfüllung und zum anderen dadurch, ab wann eine Information mit ausreichender Genauigkeit zur Verfügung steht. Dieser erforderliche Genauigkeitsgrad einer Information, der oft als "Bestimmtheitsgrad" bezeichnet

---

1) Jürgen Pietzsch, Die Information in der industriellen Unternehmung, Köln und Opladen 1964, S. 52
2) Vgl. Berthel, Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung, a.a.O., S. 42
3) Vgl. Pietzsch, a.a.O., S. 53f.

wird, ist vom Verwendungszweck der Information abhängig. Nach Wiener richtet sich dieser Bestimmtheitsgrad nach der Anzahl der Merkmale, die eine Information aufweist.[1] Die Anzahl der Merkmale steigt in dem Maße, in dem eine Information detaillierte Auskunft über einen Sachverhalt zu geben vermag.

Für Informationen hinsichtlich der Objektrolle und der Metarolle sind verschiedene hinreichende Bestimmtheitsgrade erforderlich. Während bei ersteren die Bestimmtheit von oben nach unten zunimmt, indem immer detailliertere Arbeitsanweisungen an die betreffenden Organisationsmitglieder ergehen, sollte grundsätzlich als Postulat für die Metarolle eine gleichartige und gleichmäßige Unterrichtung aller Mitglieder bestehen, so daß der Bestimmtheitsgrad dieser Informationen auf allen Ebenen der Unternehmung gleich ist. Eine Demokratisierung der Unternehmung kann nur dann erfolgreich durchgesetzt werden, wenn das Informationspotential dieser Unternehmung an die Teilnehmer gleichmäßig zur Verfügung gestellt wird.

Im Informationssystem der Organisation muß eine Abstimmung der Zeitpunkte für die Informationsübermittlung erfolgen bzw. die zu sendenden Informationen müssen solange gespeichert bleiben, bis Empfangsaktualität vorliegt. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang die Behauptung Akermans, daß die Bedeutung von Informationen über einen vergangenheitsbezogenen Sachverhalt abnimmt, je weiter dieser gegenüber dem gegenwärtigen Zeitpunkt zurückliegt und je weiter ein Vorgang in der Zukunft liegt, für den mit Hilfe dieser vergangenheitsbezogenen Informationen eine Prognose erstellt werden soll.[2]

---

1) Vgl. Norbert Wiener, Mensch und Menschmaschine, Frankfurt, Berlin 1952, S. 23ff.
2) Vgl. Johan Akerman, Die Zeitsymmetrie der Erfahrungen und der Erwartungen, in: Archiv für mathematische Wirtschafts- und Sozialforschung, Bd. 8, 1942, S. 2o-24

Die Information hat für den Empfänger dann den größten Wert bzw. weist dann die größte Qualität auf, wenn sie mit hinreichender Bestimmtheit eine Aussage zur derzeitigen Problemstellung des Empfängers macht. Es hieße wiederum den Empfänger belasten, sollten ihm Informationen außerhalb der Empfangsaktualität übermittelt werden. Es ist daher ebenso darauf hinzuweisen, daß eine Information auch nicht mehr Merkmale enthalten sollte, als für die jeweilige Problemstellung erforderlich ist, "um bei dem Empfänger eine zutreffende Vorstellung - und dann die gewünschte Aktion - hervorzurufen."[1] Dieser Gesichtspunkt ist für unser Problem der qualifizierten Mitbestimmung in der Unternehmung von Bedeutung, da, wie wir schon oben bemerkt haben, die Gefahr der Informationsüberlastung besonders akut ist. Eine Schwierigkeit ist noch darin zu sehen, daß die Informationsempfänger vielfach keine Aussage darüber machen können, ob jeweils hinreichende Bestimmtheit der Informationen besteht oder ob Zusatzinformationen notwendig sind. In der Regel wird nur der Sender bestimmen können, ob ein ausreichender Genauigkeitsgrad vorliegt oder ob zusätzliche Erhebungen notwendig und auch für die Unternehmung unter Wirtschaftlichkeitserwägungen möglich sind. Es ist anzunehmen, daß bei dieser Frage Arbeitgeber und Arbeitnehmer hinsichtlich der die Metarollen betreffenden Informationen des öfteren divergierende Auffassungen vertreten werden, so daß auch in dieser Hinsicht ein paritätisch besetztes Gremium als Sendestelle vorteilhaft wäre.

4. Die Richtungen des Informationsflusses

Die Aufgabe der Strukturierung des betrieblichen Informationssystems besteht in der kommunikativen Zuordnung der Organisationsteilnehmer entsprechend den festgelegten

---

1) Pietzsch, a.a.O., S. 41

Rollenerwartungen. Es geht dabei um die Frage, zwischen welchen Personen informatorische Beziehungen eingerichtet und wie diese Kommunikationskanäle gestaltet werden sollen. Dabei handelt es sich um einen formalen Gesichtspunkt, der der Zielkonzeption der Unternehmung entspringt, was bedeuten soll, daß die Organisation bestimmte formale Kommunikationswege besonders aktiviert. Daneben entstehen auf Grund sozialer Beziehungen zwischen den Mitgliedern informale Kommunikationsverbindungen, die in der Regel einem ständigen Wechsel unterworfen sind und nur selten mit den Zielen der Organisation in Zusammenhang stehen.[1] Im Hinblick auf unsere Problemstellung tritt dieser Aspekt jedoch gegenüber den formalen Wegen in den Hintergrund.

Bei der Behandlung der Kommunikation in der Unternehmung ist zu beachten, daß es sich hierbei nicht um einen losgelösten Bereich mit selbständigen Aufgaben handelt, sondern daß eine enge Beziehung mit den jeweiligen Sachaufgaben entsprechend dem Zielsystem der Unternehmung besteht, in das bei Berücksichtigung der Mitbestimmung Bestrebungen der gesamten Mitgliederschaft einfließen. Diese Beziehung muß im Auge behalten werden, wenn Kommunikationspartner und Kommunikationswege festzulegen sind. Eine grundlegende Regelung erfolgt schon dann, wenn bestimmt werden soll, ob eine Benutzung der verfügbaren Kommunikationswege überhaupt vorgeschrieben werden soll oder nicht. Man spricht dann jeweils von geschlossenen oder freien Kommunikationssystemen. Ein System ist frei, wenn für alle Organisationsmitglieder unbegrenzt die Möglichkeit besteht, miteinander in Kontakt zu treten, während es Geschlossenheit aufweist, wenn diesbezüglich verbindliche Dauerregelungen geschaffen werden, "die im allgemeinen keine Freiheiten über die zu

---

1) Vgl. Renate Mayntz, Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958, S. 44ff.

wählenden Kommunikationswege, die Kommunikationspartner, die Richtung des Informationsflusses und den zu übertragenden Informationsgehalt beinhalten."[1]

Jede Organisation ist bestrebt, eine Regelung der Beziehungen zwischen ihren Elementen zu erreichen, um den Systemzusammenhalt zu sichern; dies gilt auch für die betrieblichen Informationsbeziehungen. Allerdings ergibt sich dabei die Gefahr, daß die Spontaneität ihrer Mitglieder durch diese Reglementierung ihrer Beziehungen stark beeinträchtigt werden kann, was besonders den Zielen einer Mitbestimmung zuwiderläuft. Es muß deshalb ein Kompromiß gefunden werden zwischen einer durchaus notwendigen Systemregelung und der Möglichkeit einer aktiven Entfaltung des einzelnen, um das Verhalten der reinen technischen Aufgabenerfüllung zu überwinden. Aus diesem Grunde wäre das Streben zum freien Kommunikationssystem zumindest im legislativen Bereich der Unternehmung empfehlenswert, wenn es auch nicht im vollen Umfang erreicht werden kann, um nicht jede systemerhaltende Regelung zu verlieren. Dagegen erscheinen strenger gebundene Kommunikationsbeziehungen bei der objektgebundenen Aufgabenerfüllung nützlicher. Allgemein läßt sich jedoch festhalten, daß die Bestimmtheit der jeweiligen Aufgaben über die Freiheit oder Geschlossenheit des Informationssystems bzw. seiner Teilbereiche entscheidet.

Formale Merkmale des Kommunikationsweges sind dessen Länge zwischen Sender und Empfänger und dessen Richtung.[2] Für die Längendimension ist entscheidend, ob und eventuell wie viele Zwischenstationen in den Weg eingeschaltet sind, nicht der tatsächlich überbrückte Kommunikationsraum. Bezüglich der Richtung des Informationsflusses muß unter-

---

1) Kramer, a.a.O., S. 129; vgl. auch Albach, a.a.O., S. 377
2) Vgl. Drumm, a.a.O., S. 7o

schieden werden zwischen der Verlaufsrichtung im Hinblick auf die betrieblichen Hierarchie-Ebenen und der Durchlässigkeit des Weges, die Auskunft darüber gibt, ob der Übertragungskanal einseitig oder zweiseitig benutzt wird. "Einseitige Kommunikationskanäle befördern die Informationen nur in einer Richtung, sind also in der entgegengesetzten undurchlässig, während zweiseitige Bahnen die Informationsübertragung in beiden Richtungen gestatten."[1]

Leavitt hat sich mit den Vor- und Nachteilen ein- und zweiseitiger Wege auseinandergesetzt und kommt zu dem Schluß, daß die einseitige Verbindung eine höhere Kommunikationsgeschwindigkeit erlaubt, aber auch mit einem erheblichen Nachteil verbunden ist.[2] Denn durch die Möglichkeit der Ausräumung von Mißverständnissen bietet der zweiseitige Weg eine größere Genauigkeit bei der Übermittlung. Leavitt sieht es als Gefahr an, daß bei zweiseitigen Wegen der Sender der Kritik des Empfängers ausgesetzt ist und so einem psychologischen Druck unterliegt, wodurch die Kanalleistung vermindert würde. Aber diese Leistung bezieht sich auf einen quantitativen Aspekt; qualitativ ist es eher als Vorteil zu bewerten, daß der Empfänger Einfluß nimmt auf den Sender und somit indirekt auch auf den Informationsinhalt. Einseitige Kanäle sind in ihrer Anwendbarkeit auf die Übermittlung von Informationen einfachen Inhalts beschränkt, und selbst da müßte nach unserer Meinung den Empfängern die Möglichkeit einer Äußerung gegeben werden. Dies kann aber auch durch die Benutzung anderer Kanäle erreicht werden, wenn die unmittelbare Stellungnahme des Empfängers für die Aufgabenerfüllung von Nachteil ist. Grundsätzlich entspricht es dem Ziel von Mitbestimmung,

---

1) Bartram, a.a.O., S. 66f.; vgl. auch Adolf G. Coenenberg, Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 116f.
2) Vgl. Harold J. Leavitt, Managerial Psychology, 2. Aufl. Chicago, London 1964, S. 143f.

jedem Organisationsmitglied die Möglichkeit der Willensäußerung zu verschaffen und diese auch in der Organisation zu berücksichtigen. Deshalb ist zu fordern, so weit wie möglich eine zweiseitige Beziehung zwischen Sender und Empfänger herzustellen.

Entsprechend den bestehenden hierarchischen Ebenen in der Unternehmung kann der Informationsfluß vertikal, horizontal und auch diagonal gerichtet sein. Dabei wird in der Literatur häufig eine notwendige Lösung der Kommunikationswege von den reinen Befehlslinien unterstrichen.[1] Während man in bürokratischen Modellen mehr oder weniger stark die Abhängigkeit der Kommunikationswege vom Weisungssystem der Organisation betont, geht man in der informationsbezogenen Literatur meist davon aus, daß Befehlswege nur einen Teil der betrieblichen Kommunikationswege ausmachen. In ihrer Richtung beschränken sich diese Weisungen auf die vertikale Übermittlung von oben nach unten. Nach Bartram bilden vertikale Kommunikationswege "das Verbindungselement zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, sie sind Ausfluß und Stütze des hierarchischen Unternehmungsaufbaus."[2] Neben der Abwärtsrichtung sind hierunter auch aufwärts gerichtete Kanäle zu fassen, die allerdings bei den bestehenden betrieblichen Verhältnissen von geringerer Bedeutung sind. Die typische aufwärts gerichtete Kommunikation umfaßt nur die Verbindung mit dem jeweils nächststehenden Vorgesetzten und bezieht sich inhaltlich auf Vollzugsfragen in Bezug auf die übertragenen Ausführungsaufgaben einschließlich Kontrollinformationen (Rückkopplung).

---

1) Vgl. Kramer, a.a.O., S. 125; William H. Newman, Charles E. Summer jr., The Process of Management. Concepts, Behavior, and Practice, Englewood Cliffs, N.J. 1961, S. 183; Pan. Stratoudakis, Das Kommunikationssystem als organisatorisches Problem, in: ZfB 1962, S. 212

2) Bartram, a.a.O., S. 61

Bei Einführung qualifizierter Mitbestimmung in der Unternehmung muß auf die aufwärts gerichteten Informationswege erheblich mehr Gewicht gelegt werden um zu erreichen, daß die Intentionen der breiten Mitgliederschaft bei Planung und Realisation in der Unternehmung Berücksichtigung finden. Beziehen wir uns auf unser Modell des mitbestimmten Führungssystems, erscheint es allerdings überhaupt verfehlt, von vertikaler Kommunikation zumindest im legislativen Bereich zu sprechen, denn jedem Mitglied wurde eine gleichgeartete und gleichrangige Metarolle übertragen, wodurch die überkommenen Verhältnisse der Über- und Unterordnung hinfällig werden. Das Weisungssystem blieb nur dem exekutiven Bereich erhalten. Insofern kommt horizontalen Kommunikationswegen bei qualifizierter Mitbestimmung große Bedeutung zu. Katz und Kahn stellen in diesem Zusammenhang fest, daß die Tendenz zur Verhinderung bzw. Kontrolle horizontaler Kommunikation in dem Maße zunimmt, wie Organisationen autoritäre Strukturen aufweisen.[1] Horizontale Kanäle lösen sich von der Hierarchie und haben den Vorteil der Beschleunigung der betrieblichen Kommunikation.[2]

Zum Verlauf des betrieblichen Informationsflusses bei qualifizierter Mitbestimmung ist zu fordern, daß die bisherige Betonung der Abwärtsrichtung überwunden wird zugunsten einer verstärkten Inanspruchnahme aufwärtsgerichteter und besonders im Falle von Legislativaufgaben horizontal gerichteter Kanäle. In der gleichen Weise sollten diagonale Verbindungen als Beziehungen unterschiedlicher Bereiche in verschiedenen Ebenen verstärkt in Betracht gezogen werden.

Freilich entspringen diese richtungsbestimmenden Begriffe wie vertikal, horizontal und diagonal der hierarchischen

---

1) Vgl. Katz und Kahn, a.a.O., S. 244f.
2) Vgl. Bartram, a.a.O., S. 62

Struktur einer Organisation. Das Bestreben von Mitbestimmung sollte es sein, diese starre Gliederung zu verringern zugunsten einer stärkeren Berücksichtigung der Interessen des einzelnen mit dem Ziel, die mit dem Anordnungssystem verbundenen Hierarchie-Ebenen allmählich aufzulösen. Für die Legislative einer mitbestimmten Unternehmung haben wir bereits festgestellt, daß diese Begriffe als verfehlt erscheinen, da es sich nur noch um eine Kommunikation zwischen Gleichrangigen handeln sollte, wenn auch ordnende Regelungen für die Systemerhaltung stets notwendig sein werden. Aber auch für den exekutiven Bereich gilt, wobei enge Beziehungen in den Ausführungstätigkeiten zwischen allen funktionalen Subsystemen einer Unternehmung bestehen, daß mit der Aufhebung der instrumentalen Behandlung des Arbeitnehmers dieser Gelegenheit haben sollte, nicht nur Informationen von Vorgesetzten zu empfangen und Kontrollinformationen an diese zurückzusenden, sondern auch selbst auf die Bedingungen seiner Objektrolle durch die Schaffung informatorischer Verknüpfungen Einfluß zu nehmen.

5. Ergebnisse empirisch- experimenteller Gruppenforschung

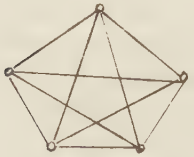
Den Abschluß dieses Kapitels soll die Darstellung einiger experimentell gewonnener Ergebnisse bilden, die sich auf das Informationsverhalten von Mitgliedern in Kleingruppen (3-5 Personen) beziehen. Der Aussagewert dieser Ergebnisse wird in der Literatur sehr unterschiedlich beurteilt, was weitgehend mit den diesen Experimenten zugrunde liegenden Prämissen zusammenhängt. Nach einem kurzen Überblick wollen wir - bezogen auf unsere Problemstellung - prüfen, ob sich aus diesen Forschungen Konsequenzen für die Gestaltung der betrieblichen Kommunikation mitbestimmter Unternehmungen ziehen lassen.

Diese Experimente haben das Ziel, empirisch fundierte Aussagen über die Leistungsfähigkeit von in bestimmter Weise gestalteten Gruppen zu treffen, wobei sich diese Gestaltung auf die Vorgabe von Kommunikationssystemen bezieht, denen sich die Mitglieder bei ihrer jeweiligen Aufgabenerfüllung unterwerfen müssen; die Art des Vollzuges der Aufgabendurchführung selbst bleibt den Entscheidungen der Gruppenmitglieder überlassen. Durch Wiederholung und Veränderung der Experimente unter Laboratoriumsbedingungen versucht man zu statistisch signifikanten Aussagen zu kommen, um daraus Hypothesen für die effiziente Gestaltung der informatorischen Beziehungen innerhalb sozialer Organisationen abzuleiten. Als Effizienzkriterien werden meist die Übertragungsgeschwindigkeit, die -genauigkeit und die Zahl der Kommunikationsvorgänge bei der Aufgabenerfüllung hervorgehoben. Ein weiterer Untersuchungsgegenstand ist die Frage, ob und in welcher Weise die vorgegebene Kommunikationsstruktur das Verhalten der Gruppenmitglieder beeinflußt hinsichtlich der Zufriedenheit, die diese bei der Aufgabenerfüllung erlangen.

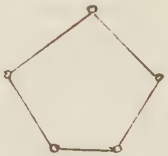
Bezüglich der Kommunikationssysteme wurden einige Netzformen als Grundtypen ausgewählt und daran die Beziehung zwischen System und Verhalten sowie die Art der Aufgabenerfüllung einschließlich der Fähigkeit zur Selbstgestaltung und die Informationsübertragung untersucht. In Bezug auf die gestellten Aufgaben ist es wichtig hervorzuheben, daß sie stets einfacher Art waren. Bei ihrer Erfüllung wurde in der Weise vorgegangen, daß jedes Mitglied - meist gleiche - Ausgangsinformationen erhielt und es der Gruppe dann selbst überlassen blieb, wie sie den Aufgabenvollzug, der einen Informationsaustausch notwendig machte, durchführen wollte bzw. welche Kommunikationsakte innerhalb des vorgegebenen Systems vorgenommen wurden. Jedes Mitglied hatte Entscheidungen hinsichtlich des Informationsflusses und

des Informationsinhaltes zu treffen.[1] Als Grundtypen der Kommunikationssysteme wurden meist die Netzformen Plenar, Kreis, Stern und Rad hervorgehoben, deren Form durch die Art der kommunikativen Zuordnung der Gruppenmitglieder entsteht.

Das Plenar entspricht dem im vorangegangenen Abschnitt bereits behandelten freien Kommunikationssystem, bei dem alle Elemente miteinander unmittelbar in Beziehung stehen, während bei dem Kreis die informatorischen Beziehungen eines Teilnehmers auf seine beiden engsten Nachbarn beschränkt bleiben. Stern und Rad verfügen über die Gemeinsamkeit einer zentralen Kommunikationsstelle, ein Unterschied besteht in der Verbindung bzw. Kontaktlosigkeit der peripheren Teilnehmer. Von diesen vier Typen stellt sich der Stern als das am stärksten limitierte Kommunikationssystem heraus, denn es bietet insgesamt die geringste Zahl an Kommunikationswegen und ermöglicht dem einzelnen mit Ausnahme des zentralen Mitgliedes jeweils nur die Benutzung eines einzigen Kommunikationskanales. Nachfolgend werden diese Netzformen mit jeweils fünf Mitgliedern dargestellt:



Plenar



Kreis

Stern

Rad

1) Vgl. L.S. Christie, Organization of Information Routing, in: Operations Research for Management, Vol. II, hrsg. v. J.F. McCloskey und J.M. Coppinger, Baltimore 1956, S. 421ff.

Als ein Ergebnis der Experimente ist zu verzeichnen, daß die Strukturen mit einer zentralen Position die Aufgaben mit der größten Geschwindigkeit durchführen konnten, wobei besonders die Sternform überlegen war. Allerdings konnte bei Aufgabenwiederholungen festgestellt werden, daß sich die verschiedenen Typen hinsichtlich dieses Kriteriums einander anglichen.[1] Guetzkow und Simon erklären diese Tatsache damit, daß die aufgabenabhängige Gestaltung durch eine zentrale Position erleichtert wird, indem dort alle bzw. die meisten Informationen eintreffen und deshalb eher gesammelt und ausgewertet werden können.[2] Am langsamsten hingegen verläuft die Aufgabenerfüllung im Kreis, was durch die stark limitierten Kommunikationsmöglichkeiten des einzelnen bei gleichzeitigem Fehlen einer Koordinationsstelle begründet ist; ebenso benötigte der Kreis die meisten Informationsübertragungen, so daß hier die höchste Kommunikationsdichte zu verzeichnen ist.[3] Geht man von dem Kriterium der Zufriedenheit der Teilnehmer aus, die durch Befragungen nach der Aufgabenerfüllung festgestellt wurde, so zeigt sich, daß nach Leavitt in den Strukturen mit niedriger Zentralität (Kreis, Plenar) die allgemeine Zufriedenheit größer ist als bei jenen höherer Zentralität (Rad, Stern), bei denen wiederum die Inhaber zentraler Positionen sich zufriedener zeigten.[4]

Mit steigender Komplexität der Aufgaben ergab sich hinsichtlich der Geschwindigkeit bei der Aufgabenerfüllung

---

1) Vgl. Alex Bavelas, Dermot Barrett, An Experimental Approach to Organizational Communication, in: Business and Industrial Communication: A Source Book, hrsg.v. W.Ch. Redding, G.A. Sanborn, New York, Evanston, London 1964, S. 98
2) Vgl. Harold Guetzkow, Herbert A. Simon, The Impact of Certain Communication Nets upon Organization and Performance in Task-Oriented Groups, in: Management Science, Vol. 1, 1954/55, S. 241ff.
3) Vgl. H.J. Leavitt, Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance, in: The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.46, 1951, S. 43
4) ebenda, S. 46

ein anderes Bild. Denn es stellte sich heraus, daß nun Plenar und Kreis die größere Leistung vollbrachten, auch in Bezug auf das Kriterium der Übertragungsgenauigkeit. Shaw ist der Ansicht, daß die Systeme, die ihren Mitgliedern die größten Beschränkungen auferlegen, in diesen Fällen weniger effizient arbeiten als solche, die ihren Teilnehmern einen größeren Freiheitsspielraum bei der Aufgabenerfüllung erlauben (Plenar).[1]

Macy, Christie und Luce versuchten mit ihren Experimenten die Störanfälligkeit der verschiedenen Strukturen zu untersuchen.[2] Sie konnten feststellen, daß bei den radialen Typen syntaktische und semantische Störungen erheblich häufiger auftraten als in Kreis und Plenar. Begründet wird diese Tatsache damit, daß es bei Bestehen einer zentralen Position schwer ist, Fehler zu erkennen, weil die Informationen über diese Stelle zusammenlaufen und auch deren Auswertung dort vorgenommen wird. Es zeigt sich, daß weniger zentrierte Strukturen bei komplexeren Aufgaben schneller und auch mit geringerer Fehlerbelastung arbeiteten.

Zusammenfassend läßt sich bemerken, daß die Strukturform, die Komplexität der Aufgaben und auch die Verteilung der Ausgangsinformationen die Leistung der Gruppenmitglieder wesentlich beeinflussen, wenn damit auch längst noch nicht alle Einflußgrößen spezifiziert sind. So läßt sich erklären, daß die Ergebnisse der einzelnen Autoren oft widersprüchliche Aussagen zulassen, andererseits aber auch gemeinsame Tendenzen aufzeigen, von denen wir einige erwähnt haben.

---

1) Vgl. M.E. Shaw, Some Effects of Problem Complexity upon Problem Solution Efficiency in Different Communication Nets, in: Journal of Experimental Psychology, 1954, S.211f.
2) Vgl. Josiah Macy jr., Lee S. Christie, R. Duncan Luce, Coding Noise in a Task-Oriented Group, in: The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 48, 1953, S.4o6ff., sowie auch George A. Heise, George A. Miller, Problem Solving by Small Groups Using Various Communication Nets, in: The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 46, 1951, S. 327-335

Die Besonderheiten der Untersuchungen einschließlich ihres experimentellen Charakters unter Laboratoriumsbedingungen lassen nur eine sehr vorsichtige Übertragung der Ergebnisse bzw. praktische Schlüsse für die Gestaltung des Informationssystems sozialer Organisationen zu. Von Bedeutung ist dabei einmal die Tatsache, daß es sich jeweils nur um sehr kleine Gruppen handelt und nicht ohne weiteres Folgerungen für große Organisationen gezogen werden können. Grochla ist jedoch der Ansicht, daß man die Ergebnisse für Organisationen so verwerten könne, daß man entweder Analogieschlüsse auf das Verhalten der Organisation zieht, also mit Hypothesen arbeitet, oder das Mikrosystem der Kleingruppe in das Makrosystem der Organisation zu integrieren versucht.[1]

Weiterhin ist von Bedeutung, daß es sich in der Regel um sehr einfache Aufgabenstellungen wie Anagramme und einfache arithmetische Anforderungen handelte, während in der Realität die Organisationsteilnehmer meist wesentlich komplexeren Situationen gegenüberstehen. Ebenso trägt die zu Beginn der Experimente vorhandene Informationsverteilung und die gleichgewichtige Behandlung der Teilnehmer kaum den realen Verhältnissen Rechnung.[2] Insofern billigt Wild diesen Untersuchungen lediglich heuristischen Wert zu.[3]

Demgegenüber erscheint es uns vertretbar, einige - wenn auch vorsichtige - Schlüsse für die Gestaltung von Teilbereichen sozialer Organisationen zu ziehen. Es ist Bössmann zuzustimmen, die zwar auf eine Übertragbarkeit von Ergebnissen der Gruppenexperimente hinweist, jedoch auch die zu

---

1) Vgl. Grochla, a.a.O., S. 11
2) Vgl. zur Übertragbarkeit experimentell gewonnener Ergebnisse auch L.S. Christie, Introduction (zu Teil III, Information Handling in Organized Groups) in: Operations Research for Management, Vol. II, a.a.O., S. 418
3) Vgl. Wild, a.a.O., S. 196

schmale Basis für detaillierte Schlüsse über alternative Kommunikationsstrukturen betont.[1] Die Gruppengröße stellt danach keinen Einwand dar, da sich jede Organisation aus derartigen Kommunikationsnetzen zusammensetzt.

Auf jeden Fall interessant sind die Ergebnisse hinsichtlich des Verhaltens der Gruppenmitglieder in Entscheidungssituationen. Handelt es sich um Routineaufgaben, die wir weiter oben als programmierbar bezeichnet haben, so stellte sich heraus, daß Netze mit hoher Zentralität (z.B. Stern) diese Anforderungen besser erfüllen, d.h. schneller und reibungsloser arbeiten. Diese Zentralität entspricht einer hierarchischen Struktur. Gegebenenfalls sind Kontakte auf Grund der Arbeitsteilung auch zwischen peripheren Mitgliedern notwendig, so daß radförmige Netze oder radial-seriale Systeme vorteilhaft werden.[2] Anders verhält es sich dagegen bei komplexeren Entscheidungen, soweit die Experimente hierüber Aussagen zulassen. Denn es zeigt sich, daß in diesen Fällen weniger limitierte bzw. freie Netze (z.B. Plenar) eine bessere Anpassung an die jeweilige Problemstellung ermöglichen, weil dabei jedes Mitglied stärker mit dem Informationsprozeß verbunden ist.[3] Der Informationsfluß verläuft in diesen Fällen, vom Kreis abgesehen, in allen denkbaren Richtungen, während bei zentralisierten Netzen die Vertikale betont wird.

Berücksichtigt man die Ziele einer Mitbestimmung in der Unternehmung, so sind neben Kriterien der Wirtschaftlichkeit (wie etwa Übertragungsgeschwindigkeit) die kommunikative Verflechtung des einzelnen im System, die individuelle Zufriedenheit mit der eingenommenen Position und die störungsfreie Informationsübertragung von Bedeutung.

---

1) Vgl. Bössmann, a.a.O., S. 91f.
2) Vgl. Dubin, a.a.O., S. 221f.
3) Vgl. Coenenberg, a.a.O., S. 11o

Unter diesem Aspekt erweist sich die Bildung von möglichst gering limitierten Kommunikationsnetzen als vorteilhaft, wobei besonders das Plenar hervorzuheben ist. Hier ergibt sich für den einzelnen weit eher die Möglichkeit der Beteiligung und Einflußnahme auf die Entscheidungsbildung als in zentralisierten Strukturen. Nach dem bisherigen Stand dieser Forschungen läßt sich somit feststellen, daß weniger gebundene Teilnetze die Anforderungen betrieblicher Mitbestimmung am ehesten erfüllen. Besonders das Plenar erscheint für qualifizierte Mitbestimmung günstig, denn die informatorischen Kontakte hängen nach Art, Richtung und Umfang von den Entscheidungen des einzelnen Gruppenmitgliedes ab. Von Bedeutung ist dabei, daß innerhalb dieser Gruppe jeder Teilnehmer über die gleichen Rechte hinsichtlich seines Verhaltens verfügt und Aufgabenlösungen durch gemeinschaftliche Arbeit erreicht werden. Für die Praxis sollte das bedeuten, daß zumindest bei der Gestaltung von Arbeitsgruppen und kleineren Abteilungen diese Ergebnisse Berücksichtigung finden. Die von Grochla angegebene Möglichkeit des Analogieschlusses auf die gesamte Organisation erscheint uns jedoch als zu wenig fundiert.

6. Zusammenfassung

Aus den vorangegangenen Kapiteln geht hervor, daß eine enge Wechselbeziehung zwischen dem Entscheidungsprozeß und dem Informationsfluß in der Unternehmung besteht. Unser Interesse richtet sich jetzt auf die Frage, wie dieser Informationsfluß beschaffen sein muß, damit der einzelne als Entscheidungsträger im mitbestimmten Führungssystem der Unternehmung fungieren kann.

Es ist davon auszugehen, daß die informatorischen Beziehungen in der Unternehmung aufgabenorientiert zu gestalten sind; die Aufgaben des einzelnen bestimmen das Maß seiner Informationsversorgung. Wenn wir fordern, daß bei qualifizierter Mitbestimmung jeder Teilnehmer neben seiner Objektauch eine Metarolle zugeschrieben erhält, so wird dabei ersichtlich, daß er einer zusätzlichen Informationsversorgung bedarf. Der einzelne Rollenträger ist qualitativ und quantitativ mit dem Wissen zu versorgen, das seinen entscheidungs- und ausführungsbezogenen Aufgaben entspricht.

In diesem Zusammenhang ist das Problem einer möglicherweise notwendigen Geheimhaltung unternehmerischer Pläne zu erwähnen, die sicherlich durch die von uns geforderte breite Informationsstreuung in der Unternehmung erschwert wird. Es wäre jedoch denkbar, entsprechend der Regelung in den Parlamenten demokratischer Staaten Ausnahmeregelungen für besonders vertrauliche Fragen zu schaffen, deren Behandlung dann einem gemeinsam gewählten Gremium der Legislative vorbehalten bliebe. Wir wollen uns jedoch hier darauf beziehen, wie die notwendige Informationsversorgung des einzelnen grundsätzlich zu gestalten ist.

Dabei ist zunächst auf das Informationsangebot aus quantitativer Sicht einzugehen und die Frage einer eventuellen Überlastung des einzelnen zu stellen; die Kapazität des Empfängers ist als beschränkende Nebenbedingung bei der Gestaltung des Informationssystems zu berücksichtigen. Dieser Gefahr einer Überlastung kann seitens der Unternehmung auf verschiedene Weise begegnet werden. Zum einen ist danach zu streben, den einzelnen von repetitiven Tätigkeiten zu entlasten durch die Anwendung von Algorithmen, die eine Programmierung sich wiederholender geistiger und materieller Arbeitsabläufe gestatten. Mit wachsender Automation wird

der Arbeitnehmer der Verpflichtung zur Aufnahme routinemäßiger Informationen zunehmend enthoben und somit frei, sich in beiden Rollen in größerem Umfang als zuvor schöpferisch zu betätigen.

Weiterhin ist die Filterung von Informationen als Maßnahme gegen eine Überlastung zu betrachten. Diese muß jedoch den Anforderungen qualifizierter Mitbestimmung Rechnung tragen und entsprechend den gemeinsam anerkannten Prioritäten erfolgen. Schließlich ist die Informationsspeicherung auf der Senderseite zu erwähnen, die den Empfänger der Aufgabe enthebt, diesen Speichervorgang selbst vorzunehmen und die Information nach eigenem Ermessen abzurufen.

Auf der Senderseite wird von uns die Einrichtung einer betrieblichen Informationsstelle vorgeschlagen, die paritätisch der Kontrolle von Arbeitgebern und Kapitaleignern unterliegen soll, um den Informationsmißbrauch durch eine Partei zu vermeiden. Von dieser Stelle wäre die anfängliche Auswertung, Filterung, Speicherung und Weiterleitung der für die Unternehmung relevanten Informationen vorzunehmen. Zusätzlich wäre es nützlich, Informationsbeauftragte in den einzelnen betrieblichen Abteilungen einzusetzen, deren Aufgabe im Sinne einer Mittlerfunktion in der Erfassung des Informationsbedarfs ihres Wirkungskreises und in der Weiterleitung des von der Informationsstelle empfangenen Wissens bestünde.

Hinsichtlich der Qualität der zu übermittelnden Informationen müßte die betriebliche Informationsstelle für die Ausschaltung von Kommunikationsstörungen sorgen; diese Störungen können bei der Abgabe, Übertragung und Aufnahme bestehen. Denn es muß erreicht werden, daß über die Information die gewünschte Reaktion beim Empfänger erfolgt. Der in der Semiotik gebräuchlichen Gliederung folgend muß auf syntakti-

scher Ebene die technisch genaue und vollständige Übermittlung angestrebt werden. Für unseren Zusammenhang wichtiger sind jedoch die semantische und pragmatische Ebene, wobei besonders die intellektuelle und emotionale Verständigung problematisch sein wird zwischen Personen mit verschiedenem Ausbildungsgrad oder verschiedener Gruppenzugehörigkeit.

Dieser Sachverhalt ist bei der qualifizierten Mitbestimmung zu berücksichtigen, bei der die Informationen so ausgewählt werden müssen, daß alle Unternehmungsmitglieder damit angesprochen werden können. Das Verständigungsproblem wird in der Diskussion seit langem als Argument gegen die Mitbestimmung angeführt. Wir meinen aber, daß diese Schwierigkeit durch informationstheoretische Maßnahmen zumindest reduziert werden kann. Einmal erscheint es möglich, auch komplexere Sachverhalte durch Erhöhung der Redundanz und unter Umgehung von Fachtermini verständlich zu machen, zum anderen kann die Informationsaufnahme vom Sender durch Rückkopplung überwacht und gelenkt werden. Schließlich dient das Filterprinzip dem Zweck, viele spezielle zu wenigen allgemeinen Informationen zusammenzufassen, wodurch die Chance einer Verständigung ebenfalls erhöht wird. Die Wirksamkeit jeder Mitbestimmung hängt davon ab, inwieweit es gelingt, durch die Wahl der Informationen eine Verständigung unter den Organisationsmitgliedern zu erreichen.

Die Einrichtung einer paritätisch besetzten Informationsstelle erscheint als eine nützliche Maßnahme zur Verhinderung einer an einseitigen Interessen orientierten Informationspolitik, so daß die Gefahr der Manipulation weitgehend ausgeräumt wird.

Ein weiteres Qualitätskriterium ist der Zeitpunkt der Informationsübermittlung, denn es kann davon ausgegangen werden,

daß der Nutzen einer Information für den Empfänger nicht in jedem Zeitpunkt gleich ist. Es ist vielmehr "Empfangsaktualität" zu erreichen.

Die Strukturierung der betrieblichen Informationsbeziehungen orientiert sich an den jeweiligen Aufgabenstellungen. Jede Organisation ist um eine Regelung dieser Beziehungen notwendigerweise bemüht. Bei Einschaltung qualifizierter Mitbestimmung ist darauf zu achten, daß diese Regelung nicht eine Reglementierung bedeutet, die die Spontaneität der Mitglieder beeinträchtigt. Deshalb ist zumindest für den legislativen Bereich ein relativ freies Kommunikationssystem zu empfehlen; für die Exekutive hingegen erscheinen strenger gebundene Kommunikationsbeziehungen nützlicher. Allgemein gilt, daß die Bestimmtheit der Aufgaben über den Freiheitsgrad eines Kommunikationssystems entscheidet.

Für die notwendige Richtung der Informationswege bei Mitbestimmung ist auf eine stärkere Betonung der aufwärts gerichteten Kanäle zu achten. Dies kann jedoch nur für den exekutiven Bereich des Führungssystems gelten, da im Modell für die mitbestimmte Legislative unterstellt wurde, daß alle Unternehmungsmitglieder gleichberechtigt an der Willensbildung teilnehmen. Daraus folgt, daß hier nur von horizontal gerichteten Informationswegen gesprochen werden kann.

Schließlich wird - im Sinne eines Exkurses - auf einige experimentell gewonnene Ergebnisse der Kleingruppenforschung hingewiesen. Das Ziel dieser Forschungen ist es, statistisch signifikante Aussagen über die Leistungsfähigkeit von kommunikatorisch verschiedenen Netzstrukturen bei kleinen Personengruppen zu erreichen, wobei als Effizienzkriterien meist die Übertragungsgeschwindigkeit, -genauigkeit, Zahl der Kommunikationsvorgänge und der Grad der Zufriedenheit der Teilnehmer bei der Aufgabenlösung angegeben werden.

Es erscheint vertretbar, aus diesen Ergebnissen einige Schlüsse für die Gestaltung kleiner betrieblicher Teilbereiche zu ziehen. Bei Berücksichtigung der Ziele von Mitbestimmung erweisen sich gering limitierte Kommunikationsnetze als vorteilhaft, weil diese dem einzelnen relativ weitgezogene Grenzen im Kommunikationsverhalten setzen. Dies gilt besonders für das Plenar, das zudem in dem angegebenen Rahmen günstige Leistungswerte aufweist. Als Konsequenz kann das für die Institutionalisierung von Mitbestimmung bedeuten, die Plenarstruktur bei der Gestaltung von Arbeitsgruppen oder kleinen Abteilungen zu verwerten.

Damit ist der informatorische Aspekt der qualifizierten Mitbestimmung weitgehend dargestellt. Es ist zu berücksichtigen, daß es sich dabei nicht um einen losgelösten Bereich handelt, sondern daß informatorische Beziehungen innerhalb der gesamten Unternehmung ablaufen, wobei es allerdings für uns darauf ankommt, informatorische Anforderungen an das bereits formal gestaltete mitbestimmte Führungssystem zu formulieren. Dieses Modell abschließend, soll im nächsten Kapitel darauf eingegangen werden, welche Bedeutung Kontrollinformationen für eine qualifizierte Mitbestimmung haben und auf welche Weise diese erhoben werden können.

VI. Qualifizierte Mitbestimmung und Kontrolle

1. Die notwendige Kontrolle exekutiver Handlungen

Die Unternehmung als soziale Organisation ist ein künstlich geschaffenes System, das zur Erreichung bestimmter Ziele gebildet wurde. Auf diese Ziele hin sind die Aktivitäten der Organisationsteilnehmer ausgerichtet. Infolge der weitverzweigten Arbeitsteilung in der Unternehmung und damit verbundenen informatorischen Schwierigkeiten liegt

jedoch die Möglichkeit nahe, daß nicht alle Mitglieder entsprechend den in sie gesetzten Rollenerwartungen handeln und es so, neben unerwarteten exogenen Einflüssen, zu Störungen im betrieblichen Handlungsablauf kommt. Außerdem ist es möglich, daß getroffene Maßnahmen nicht die gewünschten Wirkungen hervorrufen. Aus diesem Grunde ist die Durchführung von Kontrolle für die Unternehmung lebensnotwendig, denn Kontrolltätigkeiten helfen der Unternehmung, die Zielerreichung zu verwirklichen.

Kontrollen dienen der Prüfung, ob die Quantität und Qualität der Durchführung in Übereinstimmung sind mit den veranlassenden Spezifikationen. Nach Wall ist die Kontrolle "die mit dem Arbeitsvorgang gleichlaufende oder ihm unmittelbar folgende Beaufsichtigung mit dem Zweck, Fehler nicht nur, wie bei der Prüfung, nachträglich festzustellen, sondern sie möglichst von vornherein zu verhindern oder sofort nach Eintreten wieder zu beseitigen."[1] Der Unterschied zwischen Kontrolle und Prüfung (Revision) ist danach hauptsächlich zeitlich bedingt, indem Kontrolle in der Regel gleichzeitig und Prüfung nachträglich zum betreffenden Ereignis vorgenommen wird. Die Kontrolltätigkeit kann in ihrer engsten Bedeutung als die Durchführung eines Vergleiches zwischen einem Zustand und einer vorgegebenen Norm verstanden werden.[2] Dieser Soll-Ist-Vergleich macht allerdings noch keine Aussage darüber, auf welche Ursachen die ermittelten Abweichungen zurückzuführen sind. Deshalb betont Stomberg, wie wir meinen mit Recht, daß die Information über die Abweichung um Informationen über die Abweichungsursachen ergänzt werden muß, um als wirksame

---

1) Fritz Wall, Revision (Prüfung) und Kontrolle, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. III, 3. völlig neu bearb. Aufl. Stuttgart 1960, Sp. 4679

2) Vgl. etwa Kosiol, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 230, sowie Wolfram Engels, Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Lichte der Entscheidungstheorie, Köln und Opladen 1962, S. 183

Entscheidungshilfe gelten zu können. Demzufolge wird Kontrolle abgegrenzt in die Prüfung der Istwerte auf Übereinstimmung mit den entsprechenden Sollwerten und die Analyse etwa festgestellter Abweichungen zur Ermittlung der Ursachen. "Erst der Soll-Ist-Vergleich und die Abweichungsanalyse zusammen ergeben eine vollständige Kontrollinformation."[1]

Damit wird die enge Verbindung zwischen Kontrollen, Entscheidungsprozessen und Informationssystem der Unternehmung offenbar, denn durch Kontrollen werden zusätzliche Informationen der Realisationsphase erhoben und über Informationskanäle den zuständigen Organisationsteilnehmern zugeführt, die diese Ergebnisse in ihren Entscheidungen berücksichtigen. Diese Abstimmung der Ergebnisse mit den Entscheidungen ist allgemein als eine Anpassung der Organisation an die Wirkungen vorangegangener Maßnahmen und Einflüsse aufzufassen, die auf einem Lernprozeß beruht. Daß ein soziales System wie die Unternehmung lernt, ist Voraussetzung für sein Überleben, denn nur so kann ein Gleichgewicht zwischen externen Bedingungen und internen Gegebenheiten hergestellt werden, das die Stabilität sichert. Der erforderliche Lernprozeß bedingt das Vorhandensein von Kontrollinformationen.

Der auf diese Weise ausgelöste Lernprozeß hat beträchtliche Auswirkungen auf das Zielsystem der Unternehmung, das dem Anspruchsniveau der Organisationsteilnehmer unterworfen ist. Wie bereits weiter oben dargestellt, ist das individuelle Anspruchsniveau wie auch das einer Personenmehrheit abhängig von den vorausgegangenen Erfahrungen; der Erfolg bzw. Mißerfolg bereits vorgenommener Handlungen bestimmt die Einschätzung der zukünftigen Situation wesentlich.

---

1) Rolf Stomberg, Organisation der Kontrolle aus entscheidungstheoretischer Sicht, Diss. Hamburg 1969, S. 44

Damit aber Erfahrungen überhaupt ausgewertet werden können, sind Kontrollinformationen notwendig, die über den Zielerreichungsgrad vorangegangener Perioden und den gegenwärtigen Zustand Auskunft geben können. Die Organisation lernt aus diesen Erfahrungen und richtet danach ihre zukunftsorientierten Erwartungen aus, wodurch eine eventuelle Veränderung des Anspruchsniveaus in der angestrebten Zielerreichung ausgelöst werden kann. In der gleichen Weise dienen Kontrollinformationen der Sammlung von Erfahrungen über die Eignung des vorgenommenen Mitteleinsatzes und bewirken damit eine mögliche Veränderung in der zukünftigen Mitteleinsatzplanung.

Es zeigt sich somit, daß Kontrollinformationen für unternehmerische Entscheidungen eine große Bedeutung haben, indem sie den Lernprozeß der Unternehmung und das Anpassen an vorgegebene Bedingungen ermöglichen. Damit wird aber in erster Linie das Überleben des Systems sichergestellt. Es wird lediglich darüber Wissen vermittelt, ob und in welchem Ausmaß die Sollwerte durch betriebliche Maßnahmen erreicht wurden bzw. welche Ursachen eine Abweichung bewirkt haben. Die Berechtigung des Sollwertes selbst wird durch Kontrollinformationen nicht in Frage gestellt und auch Anstöße zu neuen Zielen sind dadurch nicht zu erwarten.[1] Kontrollen erweisen sich als statisches Element in der Unternehmungsführung. "Kontrollen nehmen als Informationsquelle umso mehr an Bedeutung ab, je dynamischer das Verhalten des Systems ist. Sucht das System sich vorwiegend durch Gestaltung der Umwelt mit ständig wechselnden Strategien durchzusetzen und ist der Anteil der Innovationen an diesen Strategien hoch, so tritt der Wert von Kontrollen realisierter Pläne zurück."[2]

---

1) Vgl. Frese, a.a.O., S. 68f.
2) Stomberg, a.a.O., S. 65

Durch diese allgemeinen Ausführungen wird ersichtlich, daß keine soziale Organisation auf die Ausübung von Kontrollen im Sinne einer Benutzung zusätzlicher Informationsquellen dieser Organisation verzichten kann, wenn diese auch unterschiedliches Gewicht erlangen können. Dies gilt auch für Unternehmungen, die der qualifizierten Mitbestimmung unterworfen werden sollen.

Wenn wir von der modellmäßigen Trennung von Legislativ- und Exekutivfunktionen in der mitbestimmten Unternehmung ausgehen, wird die Bedeutung von Kontrollinformationen offensichtlich. Denn es muß sichergestellt werden, daß die Exekutivorgane entsprechend den Weisungen der Legislative handeln und die Ergebnisse der betrieblichen Maßnahmen auf die Erreichung der vorgegebenen Zielsetzungen hinführen. Diese Kontrolltätigkeit ist bei Mitbestimmung umso wichtiger, als eine deutliche personale Trennung von Legislativorganen und obersten exekutiven Gremien erreicht werden soll. In mitbestimmungsfreien Unternehmungen fallen in der Regel diese verschiedenen Funktionen in den Führungsbereichen personal zusammen, so daß eine derartige Kontrolle nicht im gleichen Umfang notwendig und auch leichter durchführbar ist.

Bei qualifizierter Mitbestimmung muß demgegenüber darauf geachtet werden, daß alle Entscheidungsträger mit Kontrollinformationen versorgt werden, um die Tätigkeit der Unternehmung beurteilen zu können, gemeinsame Korrekturen vorzunehmen oder etwa auf Grund dieser Erfahrungen bestehende Zielsetzungen abzuändern. Die Organisationsmitglieder müssen unter Umständen über die Wirkungen möglicher und tatsächlicher Störungsquellen informiert werden, um ihr eigenes Verhalten danach auszurichten. Somit zeigt sich, daß qualifizierte Mitbestimmung ohne Kontrolle und die Versorgung der Entscheidungsträger mit den hierdurch gewonnenen Informationen wirkungslos bleiben muß; eine Veränderung betrieblicher Verhältnisse kann nach unserer Meinung nur durch die Kontrolle exekutiver Handlungen erreicht werden.

2. Die Bedeutung der Kontrolle in regeltechnischer Darstellung

Es ist die Aufgabe der Unternehmungführung, die Zielvorstellungen der Organisation festzulegen und ihre Realisation einzuleiten. In der Realisationsphase ist jedoch mit Störungen externer und interner Art zu rechnen, die das Gleichgewicht des Systems zu beseitigen drohen. Aus diesem Grunde ist eine Anpassung an die veränderten Bedingungen vorzunehmen, um das Gleichgewicht auf altem Niveau oder, falls dies durch die Art der Störungen nicht möglich ist, auf verändertem Niveau zu erreichen. Systeme, die in der Lage sind, ihr Gleichgewicht zu erhalten, erreichen dies durch das Prinzip der Homöostase, welches es erlaubt, bestehende Zustände trotz Störungen aufrechtzuerhalten.[1] Ein in dieser Beziehung oft angeführtes Beispiel ist das Konstanthalten der Bluttemperatur (mit möglichen Toleranzen)

---

1) Vgl. Wolfgang Wieser, Organismen, Strukturen, Maschinen, Frankfurt am Main 1959, S. 45f.

organischer Systeme trotz schwankender Außentemperatur. Dieses Phänomen wird durch den Regelungsmechanismus der Rückkopplung erreicht, bei der Übertragungsglieder so zu einem Kreis geschaltet sind, daß eine Ausgangsgröße des einen Gliedes zu einer Eingangsgröße des folgenden Gliedes wird.[1] Wird von dem System nach Störungen ein neues Gleichgewicht auf verändertem Niveau erreicht, so verhält es sich ultrastabil. "Eine solche Ultrastabilität kann nur von einer kybernetischen Maschine (im Sinne eines Systems, d. Verf.) erreicht werden, die in der Lage ist, auf zufällige, von einer Umgebung mit hoher Varietät ausgehende Informationen mit zufälligen, von ihr selbst erzeugten Informationen von entsprechender Varietät zu antworten."[2] Ein solches Verhalten setzt die Lernfähigkeit des Systems voraus, um sich neuen, nicht vorhergesehenen Situationen aus sich selbst heraus anpassen zu können.

Es ist deshalb die Aufgabe der Unternehmungsführung, entsprechend der kybernetischen Terminologie Ultrastabilität zu erreichen. Damit wird das Problem einer Regelung der Unternehmung offensichtlich, die ein charakteristisches Merkmal aller Systeme darstellt. Unter Regelung ist die selbsttätige Beeinflussung des Systems, die Selbststeuerung, zu verstehen; die Theorie der Regelung ist ein Teilgebiet der Kybernetik. Für die Darstellung bedient sich die Regelungstheorie des in der Regeltechnik bereits benutzten Regelkreises als "einer Zusammenschaltung mehrerer Größen, welche dergestalt in funktionaler Abhängigkeit voneinander stehen, daß eine Veränderung einer dieser Größen Veränderungen einer oder mehrerer nachgeschalteter Größen bewirkt, die ihrerseits wieder unmittelbar oder mittelbar eine Ver-

---

1) Vgl. Rückkopplung, in: Lexikon der Kybernetik, Quickborn bei Hamburg 1964, S. 143
2) Beer, a.a.O., S. 145

änderung der ersten Größe hervorrufen."[1] Dabei hat der den Regelkreis bestimmende Regler die Aufgabe, das System im Gleichgewicht zu halten oder zu einem neuen Gleichgewicht zu führen. Der Regler kann diese Funktion jedoch nur erfüllen, wenn ihm Kontrollinformationen über den Handlungsablauf einschließlich der dabei auftretenden Störgrößen zufließen.

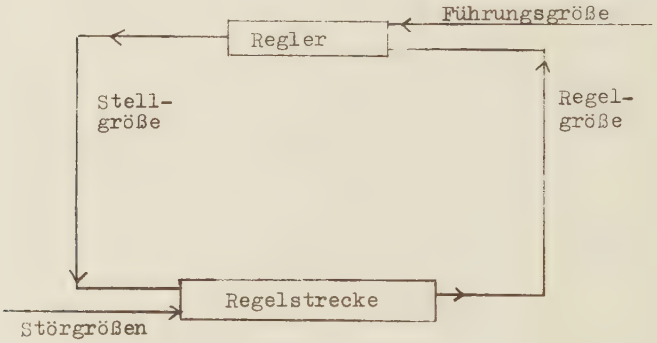
Es erscheint sinnvoll, die Bedeutung der Kontrolle an einem regeltechnischen Modell darzustellen und dabei eine Parallele zur wirtschaftlichen Unternehmung zu ziehen. Für den Aufbau eines einfachen Regelkreises ist zunächst ein Regler erforderlich, dem die Ziele des Systems als Führungsgröße (Sollwert) eingegeben werden. Der Realisationsprozeß vollzieht sich in der "Regelstrecke", die einen der Führungsgröße entsprechenden Zustand erreichen soll. Der Regler wirkt auf diese Regelstrecke mit Hilfe beeinflussender Impulse, den Stellgrößen, ein, um den angestrebten Zustand herbeizuführen. Diesen Bemühungen stehen in der Regel Einflüsse von Störgrößen entgegen, die die Wirkung der Stellgrößen auf die Regelstrecke aufheben oder vermindern. Als Ergebnis der Realisationsphase kann sich ergeben, daß der Ist-Zustand der Regelstrecke nicht dem Soll-Zustand entspricht. Um korrigierend einwirken zu können, muß deshalb der Regler befähigt sein, diesen Ist-Zustand zu erkennen; diese notwendige Aufnahme der Regelgröße ermöglichen Kontrollinformationen, die die Verbindung zwischen Regelstrecke und Regler herstellen. Im Regler erfolgt daraufhin ein Soll-Ist-Vergleich, der zu einer eventuellen Veränderung der Stellgrößen führt. Über diese Stellgrößen werden Informationen an die Regelstrecke vermittelt, wäh-

---

1) Carl Föhl, Volkswirtschaftliche Regelkreise höherer Ordnung in Modelldarstellung, in: Volkswirtschaftliche Regelungsvorgänge im Vergleich zu Regelungsvorgängen der Technik, hrsg.v. H. Geyer und W. Oppelt, München 1957, S. 49

rend von der Regelstrecke wiederum dem Regler neue Informationen zufließen. Der Regler hat somit die Funktion eines Informationswandlers;[1] der gesamte Regelungsprozeß ist ein informatorischer Prozeß. Es zeigt sich, daß im Regelkreis die Elemente Regler und Regelstrecke durch Rückkopplung miteinander verbunden sind.

Der gesamte Vorgang kann als Blockschaltbild folgendermaßen dargestellt werden:



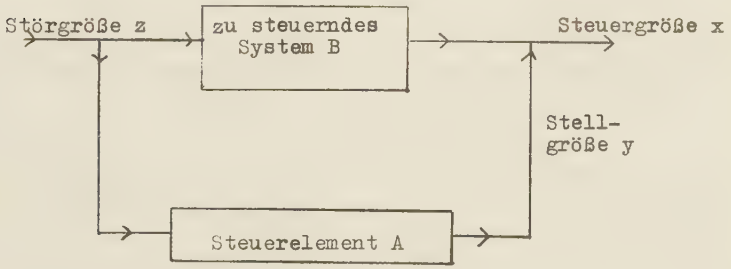
Die Vorgabe der Führungsgröße als Sollwert ist für die Unternehmung die Phase der Entscheidungsfindung, die Konkretisierung der Zielvorstellungen in der Organisation. Daraus entwickeln sich Anweisungen für die Realisation dieser Ziele, indem Stellgrößen festgelegt werden. Der Vergleich der Sollgrößen mit den Istgrößen stellt sich als Phase der Kontrolle dar, so daß der Regelungsprozeß insgesamt in die Phasen der Entscheidung (Planung), Anweisung, Realisation und Kontrolle gegliedert werden kann.[2]

---

1) Vgl. Wolfgang Wieser, Kybernetik, in: HdSW, Bd. 12, hrsg. v. E. v. Beckerath u.a., Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1965, S. 625ff.

2) Vgl. Stomberg, a.a.O., S. 47

Schon diese grobe Darstellung zeigt, daß eine Unternehmung als kybernetisches System Rückkopplungsmechanismen in sich birgt und durch Regelung seine Stabilität zu erhalten versucht. Allerdings muß darauf hingewiesen werden, daß das einfache Modell eines Regelkreises der Realität des Handlungsablaufes in keiner Weise Rechnung trägt, sondern nur das Grundprinzip des Regelvorganges deutlich macht. "Als im Ansatz schon verfehlt muß jeder Versuch betrachtet werden, über eine einfache Analogie zu Regelungsvorgängen in technischen und biologischen Systemen die in Unternehmungen sich vollziehenden Regelungsprozesse zu erklären."[1] Der Vorgang der Kontrolle ist nicht auf den einfachen Regelkreis beschränkt. Bei der Regelung kommt es auf die Ursachen der Störung an sich nicht an, allein etwaige Unterschiede im Soll-Ist-Vergleich lösen korrigierende Impulse aus. Bei Regelungen wird erst nachträglich auf Störeinflüsse reagiert. Kann man jedoch mögliche Störungsquellen schon im voraus abschätzen, ehe sie zur Wirkung kommen, so können schon im voraus Gegenmaßnahmen getroffen werden, die eine Einwirkung verhindern. Eine Kompensation kann durch eine den Störeinfluß abfangende Steuerung erreicht werden in Form einer Maschenschaltung, die, wie nachfolgend dargestellt, durch die Kette z - A - y - x die direkte Wirkung der ursprünglichen Kausalkette z - B - x aufhebt:[2]



1) Stomberg, a.a.O., S. 37
2) Vgl. Hans-Joachim Flechtner, Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart 1966, S. 33

Diese Maschenschaltung stellt für die Ausübung von Kontrolle eine Alternative zur einfachen Regelkreis-Schaltung dar. "Im Modell des Regelkreises ist die Kontrolle also retrospektiv, im Modell der Maschenschaltung dagegen prospektiv."[1] Bei der Analyse betrieblicher Prozesse zeigt sich, daß das gesamte Handlungsgefüge sich über eine große Zahl vermaschter Regelkreise erstreckt mit jeweils verschiedenen Reglern und Regelstrecken.

Als oberster Regler einer mitbestimmten Unternehmung sind die legislativ Beteiligten in ihrer Gesamtheit anzusehen. Gegenüber dem dargestellten Blockschaltbild ist zu beachten, daß dieser Regler seine Führungsgröße nicht von außen vorgegeben erhält, sondern aus sich selbst heraus entwickeln muß, um dann in Form von Stellgrößen generelle Anweisungen an die obersten Exekutivorgane auszuarbeiten. Die Organe wiederum werden zu Reglern für die weitere Realisation. Teilt man das System Unternehmung in Subsysteme auf, so verfügt jedes der exekutiven Subsysteme über einen oberen Regler, der wiederum in einem Regelkreis mit der Legislative verbunden ist. Dabei zeigt sich, daß jedes Subsystem eigene Kontrollmaßnahmen ergreifen muß und seine Kontrollergebnisse an die koordinierende Instanz weiterzuleiten hat.

Die regeltechnische Darstellung macht damit deutlich, wie Kontrollprozesse in einem sozialen System verlaufen und welche Bedeutung sie für die Stabilität dieser Systeme haben. Ohne Kontrolle kann die Aktivität der Unternehmung nicht an die entwickelten Führungsgrößen angepaßt werden, eine Tatsache, auf die bei der Durchführung qualifizierter Mitbestimmung Gewicht gelegt werden muß. Die analoge Übertragung von technischen Regelprozessen auf Vorgänge

---

1) Stomberg, a.a.O., S. 52

sozialer Systeme erfüllt eine heuristische Funktion, indem sie zur Veranschaulichung beiträgt.[1] Für die Kybernetik als Wissenschaft ist charakteristisch, daß die gesamte Zieldiskussion ausgeklammert bleibt. Man geht von der Kenntnis darüber aus, welche Zustände ein System annehmen darf.[2] Die Entwicklung dieser Ziele ist jedoch ein Schwerpunkt unserer Überlegungen. Kybernetische Vorstellungen können lediglich bei der Durchführung der durch Mitbestimmung erreichten Zielvorstellungen ansetzen.

3. Die Versorgung der Legislative mit Kontrollinformationen

Nachdem aufgezeigt wurde, daß Kontrollmaßnahmen für eine soziale Organisation wie die Unternehmung lebenswichtig und auch für den Erfolg qualifizierter Mitbestimmung entscheidend sind, soll daran anschließend untersucht werden, auf welche Weise derartige Maßnahmen bei der Durchführung von Mitbestimmung ansetzen könnten. Es kommt dabei darauf an, die Legislative der mitbestimmten Unternehmung laufend mit Kontrollinformationen zu versorgen, die entweder die Zieladäquanz des Realisationsprozesses bestätigen oder zu neuen Anweisungen an die oberen Exekutivorgane bei eventueller Zieländerung veranlassen. Die Legislative soll einen Überblick über tatsächliche und mögliche Störeinflußgrößen erhalten und danach ihre Entscheidungen ausrichten.

Von der Gestaltung der Kontrolle in einer Organisation ist zu fordern, daß die Versorgung von Stellen mit Kontrollinformationen mit ihren Entscheidungskompetenzen korrespondiert.[3] Wird diese notwendie Bedingung nicht erfüllt, so

---

1) Vgl. G. Kade, R. Hujer, D. Ipsen, Wirtschaftskybernetik in Theorie und Praxis, in: Rationalisierung, 3/1970, S.66
2) Vgl. W. Ross Ashby, An Introduction to Cybernetics, 4. Aufl. London 1961, S. 219, sowie Heinrich Flik, Kybernetische Ansätze zur Organisation des Führungsprozesses der Unternehmung, Berlin 1969, S. 53-57
3) Vgl. Stomberg, a.a.O., S. 135f.

würde eine zu geringe Versorgung mit Informationen einen Regler den Ist-Zustand der Regelstrecke nicht erkennen lassen und möglicherweise eine Veränderung der Stellgrößen verhindern, während ein über seine Kompetenzen hinausgehendes Maß an Kontrollinformationen zu einer überflüssigen Belastung führt. Infolge der engen Verknüpfung zwischen den Regelkreisen einer Unternehmung wird der Regler eines Kreises zum Bestandteil eines nächsthöheren Regelkreises. Es ist möglich, daß Soll-Ist-Abweichungen innerhalb eines Regelkreises so groß werden, daß sie vom Regler allein nicht ausgeglichen werden können, so daß eine Meldung an den nächsthöheren Regler notwendig wird, für den diese Abweichung als Störung seines Regelkreises wirkt. Für den Kontrollprozeß der Unternehmung muß festgelegt werden, welche Abweichungen weitergemeldet werden sollen (kritisches Abweichungsmaß) und an wen diese Meldungen zu erstatten sind.

Bei Mitbestimmung kommt es darauf an, daß die Legislative als oberster Regler des gesamten Regelungssystems Unternehmung Kenntnis über den Ablauf des Realisationsprozesses erhält. Dabei ist es möglich, daß dieses Organ funktional in Ausschüsse gegliedert wird, weil es nicht in allen Fällen notwendig sein dürfte, die Gesamtheit der legislativ Beteiligten einzuschalten. Das würde die Einsetzung zusätzlicher, dem obersten Führungsorgan untergeordneter oder nebengeordneter Regler bedeuten. In jedem Falle ist jedoch wichtig, daß der mitbestimmte Führungsbereich die Kontrollinformationen gefiltert und rechtzeitig erhält, um wirkungsvolle Regelungsimpulse zu ermöglichen.

In welcher Weise und in welchem Umfang der einzelne Organisationsteilnehmer mit Kontrollinformationen versorgt wird, hängt von der Gestaltung der mitbestimmten Legislative ab. Bei unmittelbarer Mitbestimmung ist es notwendig, auf regelmäßig stattfindenden Vollversammlungen die Reali-

sationsergebnisse zu melden. Dies müßte durch die oberen Regler der einzelnen Subsysteme geschehen. Daraufhin wäre ein Soll-Ist-Vergleich im Plenum vorzunehmen, der gemeinsam mit den von Organisationsteilnehmern eingebrachten neuen Vorstellungen zu neuen Anweisungen als Stellgrößen führt. Wie bereits oben ausgeführt, ist dieser Weg nach unserer Ansicht wahrscheinlich wegen der unausbleiblichen Schwerfälligkeit nur in kleinen Organisationen gangbar, so daß für größere Unternehmungen ein Repräsentationssystem erforderlich wäre.

Da Kontrolle ein informatorisches Problem ist, erscheint es uns sinnvoll, an unseren Vorschlag einer zentralen Informationsstelle anzuknüpfen und dieser eine Kontrollstelle anzugliedern. Es ist eine in der Praxis bereits verbreitete Erscheinung, Kontrollmaßnahmen durch besondere hierfür geschaffene Stellen durchzuführen wie etwa die interne Revision oder die in den USA schon vielfach gebräuchliche Controller-Abteilung, die gegenüber einer Revisionsabteilung über einen weiteren Zuständigkeitsbereich verfügt.[1] Die der Legislative direkt unterstellte und paritätisch besetzte zentrale Informations- und Kontrollstelle muß über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um die nach ihrem Dafürhalten erforderlichen Informationen beschaffen und aufbereiten zu können. Gleichzeitig dient sie als Kontaktstelle für alle Regler des Systems, indem an diese die über das kritische Abweichungsmaß hinausgehenden Ergebnisse gemeldet und von dort in den zuständigen nächsten Regelkreis eingegeben werden. Damit wird der notwendigen Korrespondenz von Entscheidungskompetenz und Versorgung mit Kontrollinformationen Rechnung getragen. Auf diese Weise wird die Informations- und Kontrollstelle ständig mit Realisations-Istwerten versorgt, so daß es dadurch möglich wird,

1) Vgl. auch Stomberg, a.a.O., S. 157ff.

der Legislative ein - durch die paritätische Besetzung weitgehend manipulationsfreies - Bild des betrieblichen Handlungsablaufes in Form von Kontrollinformationen zu vermitteln und auf Grund der darüber hinausgehenden Informationsbeschaffung eine Beschreibung der Umweltbedingungen einschließlich der unternehmerischen Möglichkeiten zu liefern.

Für die auf diese Weise versorgte Legislative verbleibt die Aufgabe, dieses Informationsmaterial in ihren Führungsentscheidungen zu verarbeiten. Eine qualifizierte Mitbestimmung ist dann erreicht, wenn die gleichberechtigte Beteiligung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern an Informationsbeschaffung, -aufbereitung und -verwendung im Entscheidungsprozeß sichergestellt ist, wobei auf der Arbeitnehmerseite der Wille möglichst jedes einzelnen am Arbeitsprozeß Beteiligten Berücksichtigung finden muß. Dabei entscheidet in erster Linie die Größe der Unternehmung bzw. die Zahl der Beteiligten darüber, ob der Weg einer unmittelbaren oder mittelbaren Mitbestimmung oder eine Mischform beider Konzeptionen gewählt wird. Es wird sich in vielen Fällen als vorteilhaft erweisen, die paritätisch besetzte Legislative in Ausschüsse als Entscheidungseinheiten zu gliedern und zusätzlich zu bestimmten Anlässen oder turnusmäßig Vollversammlungen abzuhalten. Dadurch eröffnet sich die Möglichkeit einer breiten Unterrichtung und die Beteiligung des einzelnen am Entscheidungsprozeß, so daß einerseits die befürchtete Schwerfälligkeit und andererseits die Vernachlässigung des einzelnen weitgehend vermieden werden können.

4. Zusammenfassung

Jede Unternehmung als soziales System ist in ihrer Aktivität darauf ausgerichtet, eine bestimmte Zielsetzung zu erreichen. Diese Zielsetzung zu verwirklichen bedingt die Einsetzung von Kontrollmechanismen, die den Realisationsprozeß überwachen. Unter "Kontrolle" ist einmal der Vergleich zwischen Soll- und Istwerten und zusätzlich eine Abweichungsanalyse im Falle von Differenzen zwischen diesen Werten zu verstehen.

Es besteht eine enge Beziehung zwischen Entscheidungsprozeß, Informationsfluß und Kontrolle, denn die Kontrolle erfaßt zusätzliche Informationen der Realisationsphase, die bei der Entscheidungsbildung berücksichtigt werden müssen, so daß ein "Lernprozeß" der Unternehmung ermöglicht wird. Dabei können sich Auswirkungen auf das Zielsystem ergeben, indem etwa eine Modifikation des Anspruchsniveaus vorgenommen wird, oder aber es wird eine Korrektur des Mitteleinsatzes zur Zielerreichung veranlaßt.

Mit der Trennung von Legislativ- und Exekutivfunktionen im mitbestimmten Führungssystem wird die Bedeutung von Kontrollmaßnahmen evident, denn es wurde gefordert, daß die Exekutive entsprechend den von der Legislative erarbeiteten Richtlinien handelt. Um ein derartiges Verhalten zu gewährleisten, wollen wir die Anforderung an die Unternehmung stellen, daß alle in der Legislative zusammengefaßten Entscheidungsträger kontinuierlich mit Kontrollinformationen versorgt werden, die über den Realisationsprozeß und damit über den Zielerreichungsgrad Auskunft geben. Ohne derartige Kontrolleinrichtungen bleibt jegliche Mitbestimmung wirkungslos.

Die regeltechnische Darstellung macht deutlich, wie Kontrollprozesse in einem sozialen System verlaufen und welche Bedeutung sie für die Stabilität des Systems haben. Die mitbestimmte Unternehmung wird als eine Vielzahl von miteinander

vermaschten Regelkreisen mit jeweils verschiedenen Reglern und Regelstrecken beschrieben, wobei als oberster Regler die Legislative des mitbestimmten Führungssystems fungiert. Jedes Subsystem der Unternehmung verfügt über einen oberen Regler, der in einem Regelkreis mit dem legislativen Bereich verbunden ist. Diesem fließen die Kontrollinformationen zu, die zu neuen Anweisungen in Form von Stellgrößen führen.

Ebenso wie bei mitbestimmungsfreien Unternehmungen gilt die Forderung, daß die Versorgung mit Kontrollinformationen mit der jeweiligen Entscheidungskompetenz korrespondieren muß. Daraus folgt, daß die Legislative des mitbestimmten Führungssystems Kenntnis über den Ablauf des Realisationsprozesses erlangen muß, um diese als Erfahrung bei neuen Entscheidungen zu verwerten. Wie die Versorgung der Legislative mit Kontrollinformationen im einzelnen durchgeführt werden soll, hängt von der Gestaltung des Führungssystems ab. Bei Anwendung des Direktprinzips müßten die Kontrollergebnisse jeweils der Betriebsversammlung vorgelegt werden, wobei sich dieses Verfahren, wie bereits betont, meist als zu schwerfällig erweisen wird. Im Falle eines gemischten Repräsentationsprinzips würde sich der Empfängerkreis nach der jeweiligen Bedeutung dieser Informationen richten.

Wichtig ist in jedem Fall, daß die Kontrollinformationen gefiltert und rechtzeitig zur Verfügung stehen. Hier empfiehlt es sich, an den Gedanken einer paritätisch besetzten Informationsstelle anzuknüpfen und dieser zusätzliche Kontrollkompetenzen zuzuweisen. Diese Institution würde die Kontaktstelle der Regler des Systems darstellen und gleichzeitig der Legislative die Realisationsergebnisse melden. Mitbestimmung wird unseres Erachtens erst dann effektiv, wenn neben den formalen gestaltungstechnischen Voraussetzungen eine gleichberechtigte Beteiligung von Arbeitnehmern und -gebern an der Informationsbeschaffung, -aufbereitung und -verwendung gewährleistet ist, wobei der einzelne möglichst weitgehend einzuschalten ist.

VII. Die qualifizierte Mitbestimmung im Montanbereich im Lichte der informations- und organisationstheoretischen Aspekte

1. Zur organisatorischen Regelung der Montan-Mitbestimmung

Den Abschluß unserer Untersuchung bildet der Versuch, eine Beziehung herzustellen zwischen den wichtigsten der zuvor entwickelten informations- und organisationstheoretischen Anforderungen an die Durchführung einer qualifizierten Mitbestimmung einerseits und den gesetzlichen Bestimmungen bzw. praktischen Ausführungen der Mitbestimmung im Montanbereich andererseits. Dabei muß auf die Montan-Mitbestimmung deshalb zurückgegriffen werden, weil diese allein eine paritätische Beteiligung von Arbeitgebern (Anteilseignern) und Arbeitnehmern an den Führungsorganen der Unternehmung bestimmt. Es handelt sich bei diesem "Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie" von 1951 und dem Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz von 1956 um Sonderregelungen zum Betriebsverfassungsgesetz, das lediglich eine drittelparitätische Beteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat der betroffenen Unternehmungen vorsieht.

Wie schon aus der Gesetzesbezeichnung hervorgeht, ist der Geltungsbereich der Bestimmungen beschränkt auf den Bergbau und Eisen und Stahl erzeugende Unternehmungen, die aber darüberhinaus die Rechtsform einer Aktiengesellschaft, einer GmbH oder einer bergrechtlichen Gewerkschaft aufweisen und in der Regel mehr als 1ooo Arbeitnehmer beschäftigen müssen (§1 MitbG). In unseren weiteren Überlegungen soll jedoch lediglich auf Aktiengesellschaften Bezug genommen werden, da es sich hierbei um die Unternehmungsform mit der größten praktischen Bedeutung handelt. Auffällig ist, daß für den Begriff der Mitbestimmung keine gesetzliche Defini-

tion gegeben wird, es werden durch das Gesetz nur bestimmte Mitbestimmungsrechte den Arbeitnehmern eingeräumt, die sich auf eine paritätische Beteiligung im Aufsichtsrat und die Bestellung eines Arbeitsdirektors im Vorstand beziehen. Das Mitbestimmungsgesetz beschränkt sich im übrigen "ausschließlich auf die Regelung institutioneller Fragen. Der Spielraum der Mitbestimmung wird weitgehend durch das geltende Gesellschaftsrecht bestimmt."[1] Man ist sich allgemein darüber einig, daß das Mitbestimmungsgesetz aus juristischer Sicht große Mängel und Unzulänglichkeiten aufweist, die in der Entstehungsgeschichte des Gesetzes begründet sind.[2] Aber auch aus wirtschaftlicher Sicht bestimmt es nur wenige eindeutige Regelungen, so daß die tatsächliche Ausgestaltung vielfach der Praxis überlassen bleibt. Aus diesem Grunde erscheint es uns als nicht ausreichend, sich hier auf eine Analyse der gesetzlichen Vorschriften zu beschränken, vielmehr muß auch - so weit wie möglich - auf die bisherigen Erfahrungen der Mitbestimmungspraxis eingegangen werden, um zu einer Beurteilung aus unserem speziellen Blickwinkel der informations- und organisationstheoretischen Sicht zu gelangen.

Der Aufsichtsrat der Unternehmungen soll aus 11 Mitgliedern[3] bestehen, wobei jedem Mitglied gleiche Rechte und Pflichten übertragen werden. Anteilseigner und Arbeitnehmer stellen jeweils 5 Vertreter, während der elfte, neutrale Mann von der Hauptversammlung auf Vorschlag der übrigen Aufsichtsratmitglieder gewählt wird. Bei den Arbeitnehmervertretern besteht die Besonderheit, daß zwei Vertreter aus der Unternehmung selbst und davon einer aus den

---

1) Helmut Duvernell, Mitbestimmung - heute und morgen, in: Zwischenbilanz der Mitbestimmung, von Erich Potthoff, Otto Blume, Helmut Duvernell, Tübingen 1962, S. 319
2) Vgl. etwa Gerhard Boldt, Kommentar zum Mitbestimmungsgesetz Eisen und Kohle, München, Berlin 1952, Vorwort
3) in Ausnahmefällen auch 15 bzw, 21 Mitglieder

Reihen der Arbeiter und der andere aus denen der Angestellten stammen müssen. Zwei weitere Vertreter werden von den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften nach Beratung mit dem Betriebsrat vorgeschlagen. Der fünfte Mann sowohl der Arbeitnehmer- als auch der Anteilseignerseite darf nicht in enger Beziehung zu der jeweils vorschlagenden Partei stehen. Für die Aufsichtsratmitglieder gilt grundsätzlich, daß sie durch die Hauptversammlung eingesetzt werden, allerdings mit der Sonderregelung, daß die vorgeschlagenen Arbeitnehmervertreter bestätigt werden müssen.

Hinsichtlich des Vorstandes legt das Gesetz fest, daß ein Arbeitsdirektor als gleichberechtigtes Mitglied dieses Organs bestellt werden muß. Der Vorstand wird durch den Aufsichtsrat der Unternehmung bestimmt, wobei aber festzuhalten ist, daß der Arbeitsdirektor nicht gegen die Mehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gewählt werden darf. Über die Aufgaben des Arbeitsdirektors enthält das Gesetz keine Bestimmungen; jedes Vorstandsmitglied ist verpflichtet, im engsten Einvernehmen mit den übrigen Mitgliedern zu handeln. Durch die grundsätzliche Gleichberechtigung aller Vorstandsmitglieder ist ausgeschlossen, daß ein Vorstandsvorsitzer oder "Generaldirektor" bestimmt werden darf; ein Vorstandsmitglied darf höchstens als "primus inter pares" fungieren. Im übrigen bleibt eine nähere Regelung der einzelnen Geschäftsbereiche, auch des Ressorts des Arbeitsdirektors, der zu erlassenden Geschäftsordnung vorbehalten.

Die Rechtsvorschriften machen keine expliziten Aussagen über die Zuständigkeitsbereiche der beiden höchsten Führungsorgane der mitbestimmten Unternehmung. Es heißt lediglich, daß die Aufsichtsratmitglieder an Aufträge und Weisungen nicht gebunden sind; sie haben das Recht und die Pflicht, die Geschäftsführung zu überwachen. "Wo die

Grenzen der Überwachungstätigkeit liegen, entscheidet sich nach dem pflichtgemäßen Ermessen und nach den Umständen des einzelnen Falles."[1] Nach aktienrechtlichen Bestimmungen ist der Aufsichtsrat nicht berechtigt, in die Geschäftsführung selbst einzugreifen, bestimmte Geschäfte können jedoch von seiner Zustimmung abhängig gemacht und in der Geschäftsordnung festgelegt werden. Eine eigene Verantwortung des Vorstandes muß jedoch erhalten bleiben. Die beratende Funktion des Aufsichtsrates steht im Vordergrund, so daß er als sekundäres Führungsorgan bezeichnet werden kann.

Für den Vorstand ist eine bestimmte Mitgliederzahl nicht vorgeschrieben, es müssen lediglich mindestens zwei sein, von denen das eine Mitglied der Arbeitsdirektor als Mitbestimmungsvertreter sein soll. In der Praxis ist häufig ein dreiköpfiges Kollegium zu finden, wobei neben dem Arbeitsdirektor ein technisches und ein kaufmännisches Vorstandsmitglied fungieren. Diesem Führungsorgan obliegt die gemeinsame Geschäftsführung und die Vertretung der Gesellschaft nach außen; es hat den stärksten Einfluß auf die Willensbildung der Unternehmung.[2] Das Ressort des Arbeitsdirektors wird in der Regel wie das der übrigen Vorstandskollegen in der Geschäftsordnung fixiert. Hier wird schon der jeweilige Einfluß der einzelnen Persönlichkeiten deutlich, die weitgehend den Umfang der Zuständigkeitsbereiche bestimmen. So ist es zu erklären, daß in der Praxis diesbezüglich eine Fülle unterschiedlicher organisatorischer Regelungen zu finden sind, für den Arbeitsdirektor von der Leitung eines umfassenden Personal- und Sozialressorts bis zu kleinen organisatorischen Ansatzpunkten.[3] Von dieser

---

1) Boldt, a.a.O., S. 32
2) Vgl. Heinz Seidel, Die Willensbildung der mitbestimmten Montan-Unternehmen, Köln 1963, S. 104
3) ders. S. 72, sowie Otto Blume, Zehn Jahre Mitbestimmung, in: Zwischenbilanz der Mitbestimmung, a.a.O., S. 98ff.

Regelung ist weitgehend die Stellung des Arbeitsdirektors im Vorstand abhängig.

Damit sind die Zusammensetzung und Kompetenzen der beiden Führungsorgane Vorstand und Aufsichtsrat einer mitbestimmten Unternehmung in großen Zügen dargestellt, soweit im Gesetz Regelungen getroffen werden. Auf welche Weise die notwendige nähere Gestaltung des betrieblichen Ablaufes bei Eingliederung einer qualifizierten Mitbestimmung in der Praxis vorgenommen wird, soll anschließend dargestellt werden. Zuvor aber ist noch kurz die Funktion des Betriebsrates zu erwähnen, der zwar im Mitbestimmungsgesetz nicht erfaßt ist, aber nach dem Betriebsverfassungsgesetz bestimmt wird, das für die Unternehmungen des Montanbereiches Gültigkeit behält, soweit das MitbG bzw. das MitbErgG nicht ein anderes vorschreiben. Danach darf die Belegschaft eines Betriebes eigene Sprecher durch Wahl bestimmen, die den Betriebsrat bilden, dessen Größe sich nach der des Betriebes richtet. Die Funktion des Betriebsrates besteht vornehmlich in der Regelung sozialer Angelegenheiten; je nach Sachgebiet stehen ihm Mitsprache-, Anhörungs-, Informations- und Initiativrechte zu. Obwohl der Betriebsrat nicht als Mitbestimmungsorgan anzusehen ist, ist seine Tätigkeit dennoch für unseren Zusammenhang von Bedeutung, da er einen wichtigen Bestandteil des betrieblichen Informationssystems darstellt, besonders hinsichtlich seines Kontaktes zum Vorstand im allgemeinen und den Mitbestimmungsvertretern in den Führungsorganen im besonderen.

Bezüglich der Mitbestimmungspraxis in der Montanindustrie und den daraus gewonnenen Erfahrungen ist darauf hinzuweisen, daß derartige Erhebungen mit Ausnahme des sog. "Biedenkopf-Gutachtens" aus dem Jahre 1969/70[1] meist schon

---

1) Vgl. Mitbestimmung im Unternehmen, Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung, Stuttgart u.a. Januar 1970

einige Jahre zurückliegen und somit eventuell einige neuere Ergebnisse nicht berücksichtigt werden können. Nach unserer Auffassung ist darin jedoch keine wesentliche Beeinträchtigung unserer Untersuchung zu erblicken, denn es soll nicht um die Bewertung von Detailfragen, sondern um das Aufzeigen grundsätzlicher gestaltungstechnischer Züge und ihrer Wirkungen gehen.

Die Geschäftsführung in den mitbestimmten Unternehmungen geht vom Vorstand aus, wobei bestimmte Geschäfte entsprechend der Geschäftsordnung an die Zustimmung des Aufsichtsrates gebunden werden können. Der Geschäftsbereich des Vorstandes wird in der Regel in Ressorts unterteilt, die jeweils einzelnen Vorstandsmitgliedern unterstehen. Dem Arbeitsdirektor, der entweder vom Betriebsrat oder aus Gewerkschaftskreisen vorgeschlagen wird, werden gewöhnlich personal- und sozialbezogene Aufgaben übertragen, wobei aber dieser Bereich, wie bereits erwähnt, in den Unternehmungen nicht einheitlich bestimmt ist. Es entspricht der praktischen Übung, wie Blume betont, daß die übrigen Vorstandsmitglieder von der Anteilseignerseite im Aufsichtsrat ausgewählt werden, obwohl gesetzlich der gesamte Aufsichtsrat für die Ernennung zuständig ist.[1] Daraus kann sich eine bevorzugte Berücksichtigung von Anteilseignerinteressen im Vorstand ergeben, besonders dann, wenn dieses Gremium aus einer größeren Anzahl von Mitgliedern besteht. Obwohl der Vorstand eine gemeinsame Verantwortung trägt, hat sich ergeben, daß die einzelnen Ressorts im großen und ganzen eigenständig verwaltet werden und das zuständige Vorstandsmitglied selbständig die auf diesen Bereich bezogenen Entscheidungen trifft. Daraus folgt, daß der Arbeitsdirektor an vielen Entscheidungen außerhalb seines Zuständigkeitsbe-

---

1) Vgl. Blume, a.a.O., S. 267

reiches keinen Anteil hat.[1] Es erfolgt eine Aufteilung der Entscheidungsmacht, wobei festzuhalten bleibt, daß auf viele Entscheidungen besonders im technischen und kaufmännischen Ressort der Arbeitsdirektor als der in diesem Gremium einzige direkte Arbeitnehmervertreter keinen oder nur geringen Einfluß nimmt oder auch nicht zu nehmen versucht, indem er sich, wie Voigt berichtet, oft den Argumenten der fachlich zuständigen Vorstandskollegen anschließt.[2] Das Durchsetzungsvermögen und die fachliche Qualifikation bestimmen die Machtverhältnisse im Vorstand, die oft den Vorstellungen des Gesetzgebers widersprechen.

Der Aufsichtsrat hat nach dem Willen des Gesetzgebers das Recht und die Pflicht, die Geschäftsführung des Vorstandes zu kontrollieren, er setzt entsprechend seinen Vorstellungen die Mitglieder des Vorstandes ein. In der Praxis zeigt sich jedoch, daß es im Aufsichtsrat zu einem stillschweigenden Übereinkommen über die Bestellung des Vorstandes kommt, indem die Anteilseigner oft die übrigen Mitglieder neben dem Arbeitsdirektor als Arbeitnehmervertreter berufen. Darüberhinaus weist die Sachverständigenkommission darauf hin, daß die Auswahl der Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat unter maßgeblicher Mitwirkung der Unternehmungsleitung (Vorstand) erfolgt; zumindest gilt dies für große Publikumsgesellschaften, die nicht den Ansprüchen von Mehrheitsaktionären Rechnung tragen müssen.[3] Weiterhin stellt die Kommission fest, daß der Vorstand in diesen Gesellschaften selbst die neuen Mitglieder in der Regel vorschlägt, die durch den Aufsichtsrat in den Vorstand be-

---

1) Vgl. W. Michael Blumenthal, Die Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie, Bad Homburg v.d.H., Zürich 1960, S. 61
2) Vgl. Fritz Voigt, Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen, in: Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung, Bd.1, hrsg.v. Walter Weddigen, Berlin 1962, S. 274
3) Vgl. Mitbestimmung im Unternehmen, a.a.O., S. 56

rufen werden.[1] Damit wird der Wert der Kontrolle der Unternehmungsleitung durch den Aufsichtsrat in diesen Fällen zumindest zweifelhaft, wenn der Kontrollierte das kontrollierende Organ beeinflußt.

Abgesehen davon, daß der Zuständigkeitsbereich des Aufsichtsrates nicht so weit ausgedehnt werden kann, daß dem Vorstand praktisch keine eigene Verantwortung mehr verbleibt, sind auch die Wirkungsmöglichkeiten des Aufsichtsrates aus zeitlichen Gründen geringer als die der Unternehmungsleitung, da diese täglich auf den Geschäftsablauf Einfluß nimmt, während der Aufsichtsrat nur einige Male im Jahr tagt. Die Aufgaben des Aufsichtsrates werden meist in Ausschüssen wahrgenommen, die nach Sachbereichen gebildet werden und in der Regel paritätisch besetzt sind.[2] Wenn auch diese Ausschüsse keine Entscheidungsbefugnisse haben, so sind deren Beschlüsse faktisch meist verbindlich. Dort entwickeln sich vielfach echte Diskussionen im Gegensatz zu den Vollsitzungen des Aufsichtsrates, wo meist lediglich eine Bestätigung der Ergebnisse erfolgt. Diese Arbeitsweise ist auch eine Ursache dafür, daß bis auf wenige Ausnahmen keine Kampfabstimmungen in den Aufsichtsräten stattfanden, worauf übereinstimmend in den Erhebungen hingewiesen wird.

Die Verständigung und Abstimmung über ein eventuelles gemeinschaftliches Vorgehen unter den Arbeitnehmervertretern innerhalb der mitbestimmten Unternehmung geht in der Regel so vor sich, daß die Vertreter im Aufsichtsrat mit dem Arbeitsdirektor Vorbesprechungen abhalten, um gut vorbereitet in die Sitzungen gehen zu können. Sie werden, soweit dies noch nicht geschehen ist, über die Anträge des Vor-

---

1) Vgl. Mitbestimmung im Unternehmen, a.a.O., S. 84
2) ebenda, S. 69; vgl. außerdem Blume, a.a.O., S. 76 und Seidel, a.a.O., S. 93f.

standes und die übrigen Tagesordnungspunkte durch den Arbeitsdirektor informiert. Diese Vorbereitungen führen dazu, daß Meinungsverschiedenheiten unter den Arbeitnehmervertretern in den späteren Sitzungen den Vertretern der Anteilseigner verborgen bleiben und die Vorlagen des Vorstandes vorab beurteilt werden. Wird ihnen zugestimmt, so verfügt der Vorstand bereits über die Billigung fast der Hälfte der Stimmen im Aufsichtsrat, eine Tatsache, die zu einer relativen Stärkung der Stellung des Vorstandes gegenüber dem Aufsichtsrat führt, da dort als Folge eine ausführliche Diskussion in den Sitzungen unterbleibt.[1]

Untersucht man die Entscheidungsprozesse in den einzelnen Funktionsbereichen der mitbestimmten Unternehmungen, so zeigt sich hinsichtlich der Investitions- und Finanzpolitik, daß der Einfluß der Mitbestimmungsrepräsentanten gerade auf diesem Gebiet sehr gering ist. "Von Ausnahmen abgesehen, haben die Investitionsvorlagen der Vorstände die Zustimmung des Aufsichtsrates im wesentlichen ohne Diskussion gefunden. Damit hat der Aufsichtsrat zugleich auch den investitionspolitischen Intentionen des Vorstandes ohne kontroverse Aussprache zugestimmt; bildet jedoch diese Art, den investitionspolitischen Vorschlägen zuzustimmen, die Regel, so kann nicht gesagt werden, daß die in den Aufsichtsrat entsandten Arbeitnehmervertreter die Investitionspolitik der Unternehmensleitung beeinträchtigen oder hemmen."[2] Während höchstens bei Rationalisierungsinvestitionen auf Grund des sozialen Problems der Freisetzung von Arbeitskräften sich die Arbeitnehmervertreter aktiv am Entscheidungsprozeß beteiligen, ist ein Einfluß auf die Preis- und Absatzpolitik von dieser Seite nicht zu erkennen.[3] Am stärksten wirkte sich das Mitbe-

1) Vgl. Mitbestimmung im Unternehmen, a.a.O., S. 63
2) ebenda, S. 77f., vgl. auch Seidel, a.a.O., S. 1oo sowie Voigt, a.a.O., S. 374f.
3) Vgl. Seidel, a.a.O., S. 1o1

stimmungsrecht im Bereich der Beschäftigungs- und Sozialpolitik aus, denn hier kommt die Tätigkeit des Arbeitsdirektors im Vorstand zum Tragen, dem gerade dieses Ressort gewöhnlich untersteht.

Hinsichtlich der Wirkung des Aufsichtsrates stellt die Sachverständigenkommission zusammenfassend fest, daß "die unternehmenspolitischen Konzeptionen, die von der Unternehmensleitung für richtig befunden wurden, ..sich ungeachtet der Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten auch im Montan-Bereich im Ergebnis stets (haben) verwirklichen lassen."[1] Initiativen der Arbeitnehmervertreter erwiesen sich danach lediglich als eine "soziale Korrektur". Fälle, in denen unternehmerische Intentionen des Vorstandes durch die Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat verhindert wurden, lassen sich kaum nachweisen.[2] Ebenso stellt Voigt in seiner Untersuchung fest, daß in den Sitzungen des Aufsichtsrates "heiße Eisen" nach Möglichkeit immer vertagt wurden und vornehmlich Nebensächlichkeiten eines entstehenden Problems diskutiert wurden. Bei großen Projekten und juristisch und ökonomisch relevanten Handlungen der Unternehmung spielte der Aufsichtsrat nicht in einem einzigen Fall eine ökonomisch entscheidende Rolle.[3]

Bei der Beschreibung der Aufgaben von Aufsichtsrat und Vorstand, auf die die Gesetzgebung der qualifizierten Mitbestimmung zielt, und ihrer tatsächlichen Durchführung fällt auf, daß sich diese Form der Mitbestimmung auf die "Hochebene" der Unternehmung beschränkt und sich damit als mittelbar erweist. Wenn wir diese Feststellung in Beziehung setzen zu organisationstheoretischen Vorstellungen,

---

1) Mitbestimmung im Unternehmen, a.a.O., S. 75
2) ebenda, S. 66
3) Vgl. Voigt, a.a.O., S. 39of.

so ist darauf hinzuweisen, daß es das übereinstimmende Anliegen der Organisationstheorien ist, die Rolle des einzelnen Organisationsteilnehmers zu betonen und ihn durch eine meist symmetrische und damit gleichberechtigte Behandlung im Modell zu berücksichtigen. Aus der Arbeitsweise der Unternehmungsorgane unter Beteiligung von Arbeitnehmervertretern geht ein Verhältnis zu den vertretenen Arbeitnehmern, d.h. zu der Gesamtheit der Organisationsmitglieder, nicht deutlich hervor. Aus diesem Grunde erscheint es uns nützlich zu untersuchen, auf welche Weise die Arbeitnehmer konkret Einfluß nehmen können auf das Verhalten ihrer Repräsentanten in den Führungsorganen.

Hierbei ist die Rolle des Betriebsrates hervorzuheben, obwohl dieser nicht selbst, wie bereits betont, als Mitbestimmungsträger zu bezeichnen ist. Der Betriebsrat stellt die unmittelbare Vertretung der Belegschaft im Betrieb dar; bestehen mehrere Betriebe innerhalb einer Unternehmung, so erfolgt die Koordination der Interessen in einem Gesamtbetriebsrat. Die Einsetzung der Betriebsräte erfolgt durch Wahl. Während in kleineren Betrieben die Kandidaten den Arbeitnehmern gewöhnlich bekannt sind und deshalb eine individuelle Meinungsbildung möglich ist, wird die Auswahl in größeren Betrieben schwieriger.

Dort zeigt die Abstimmungspraxis, daß von einer echten "Wahl" vielfach keine Rede sein kann. Das Vorschlagsverfahren über die gewerkschaftlichen Vertrauensleute bringt es mit sich, daß die Wünsche des alten Betriebsrates und der vertretenen Gewerkschaften sich in der Kandidatenliste repräsentieren. Das hat die häufige Wiederwahl der alten Betriebsräte zur Folge, obwohl dies nicht dem tatsächlichen Willen der Wähler entsprechen muß. "Der alte Betriebsrat oder im Betrieb aktive Gruppen sind es in der Regel, die Kandidaten vorschlagen. Da sich in einem großen Betrieb die Arbeiter verhältnismäßig wenig kennen, haben die

bereits durch den Betriebsrat bekannten Kandidaten einen Vorrang, oder es werden 'die Gruppen' mangels persönlicher Kenntnis geeigneter Kandidaten gewählt."[1] Eine von Neuloh durchgeführte Befragung der Belegschaft eines Hüttenwerkes ergab, daß über ein Drittel der Befragten zu der Wahlordnung selbst überhaupt keine Angaben machen konnte und ebenfalls nur ein Drittel einwandfreie Antworten gab. Über das Zustandekommen der Wahlvorschläge konnte über die Hälfte der Befragten keine Antwort geben.[2] Sowohl Voigt als auch Neuloh konnten bezüglich dieser Wahl eine große Unzufriedenheit feststellen und es bestand nach diesen Aussagen ein weitverbreitetes Gefühl, daß auf die Interessen der Belegschaft im Betriebsrat zu wenig eingegangen wurde. Diese Ergebnisse veranlassen Neuloh zu der Feststellung, "daß es angebracht erscheint, das ganze Wahlsystem einmal gründlich zu überprüfen."[3]

Die Wahl in den Betriebsrat entscheidet darüber, ob es dem einzelnen Arbeitnehmer gelingt, einen Sitz im Aufsichtsrat als Arbeitnehmervertreter zu erlangen oder etwa zum Arbeitsdirektor bestellt zu werden. Sämtliche betrieblichen Aufsichtsratmitglieder gehen aus dem Betriebsrat hervor. Damit wird dieses Gremium gleichzeitig zum Kontaktpartner für die Mitbestimmungsvertreter in den Unternehmungsorganen. Die Verbindung zur Gesamtheit der Organisationsteilnehmer soll durch Betriebsversammlungen hergestellt werden, die vierteljährlich stattfinden müssen. Es ist jedoch zu vermerken, daß die Betriebsversammlung über keinerlei Weisungsrechte gegenüber dem Betriebsrat verfügt, es soll der Belegschaft lediglich ein Tätigkeitsbericht gegeben werden, so daß durch diese Vollversammlung der Betriebsrat

---

1) Voigt, a.a.O., S. 418
2) Vgl. Otto Neuloh, Der neue Betriebsstil, Tübingen 1960, S. 17of.
3) ders. S. 172

weder abberufen noch ihm das Mißtrauen ausgesprochen werden kann. Damit zeigt sich, daß die Gesamtheit der Vertretenen keinen unmittelbaren Einfluß auf die Aktivität des Betriebsrates während dessen Amtszeit nehmen kann. Die Verbindung der Arbeitnehmer zur Unternehmungsleitung im Sinne eines direkten Kontaktes ist zumindest fragwürdig, denn nach der Erhebung von Blume nimmt die Hälfte der Arbeitsdirektoren nicht regelmäßig an den Betriebsversammlungen teil, während die Teilnahme der übrigen Vorstandsmitglieder demzufolge noch seltener ist.[1]

An Hand der empirischen Untersuchungen läßt sich nachweisen, daß die Gesamtheit der Unternehmungsmitglieder keinen direkten Einfluß auf die Organisation genommen hat und auch auf Grund der gesetzlichen Bestimmungen nicht nehmen kann. Die Wahl des Betriebsrates ist in ihrer derzeitigen Praxis nicht geeignet, ein Bild des tatsächlichen Wählerwillens zu vermitteln, da sie die Zementierung bestehender Stellenbesetzungen in der Betriebsvertretung fördert. Da der Betriebsrat aber gleichzeitig als vielfach entscheidendes Gremium für die Bestellung der Mitbestimmungsvertreter in den Organen fungiert, ist häufig nicht einmal ein mittelbares Mitbestimmungsrecht der Belegschaft als Gesamtheit zu erkennen, eine Entwicklung, die sicherlich nicht im Sinne des Gesetzgebers verlaufen ist. Wenn auch Voigt darauf hinweist, daß durch die Montan-Mitbestimmung in diesem Bereich eine "neue Dynamik" geschaffen wurde und er - unseres Erachtens sicherlich zu Recht - vermerkt, daß durch diese Art der qualifizierten Mitbestimmung das Zielsystem der Unternehmung verbreitert wurde, muß er andererseits aber auch feststellen, daß "die Institution (der Mitbestimmung, d. Verf.) ...weit davon entfernt (ist), wirklich ein von der Gesamtheit oder zumindest der großen

---

1) Vgl. Blume, a.a.O., S. 139

Mehrheit echt getragene 'Mitbestimmung' der 'Arbeitnehmer' zu sein."[1] Ein Indiz für die Vernachlässigung des Willens der Belegschaft mögen u.a. die wilden Streiks in der Stahlindustrie vom Jahre 1969 sein.

Wir haben damit einen Überblick über die Abläufe im Führungssystem der Unternehmung gegeben, soweit dabei Einflüsse der Mitbestimmung von Bedeutung sind. Andererseits wurde unsere Vorstellung eines Führungssystems bei qualifizierter Mitbestimmung unter organisationstheoretischem Aspekt weiter oben beschrieben und verschiedentliche Forderungen an seine Gestaltung und den Verlauf von Entscheidungsprozessen bzw. an die Entscheidungsdurchführung gestellt. Entgegen diesem Modell fällt bei der Montan-Mitbestimmung auf, daß das einzelne Organisationsmitglied zumindest in der Praxis keine Berücksichtigung gefunden hat, ein Schluß, der die gesamte Mitbestimmungskonzeption grundsätzlich in Frage stellt. Die gesetzlichen Vorschriften gehen von einer mittelbaren Mitbestimmung durch Vertreter aus, was durchaus eine gestaltungstechnische Möglichkeit darstellt; jedoch wird damit ein derart weiter und zugleich wenig aussagekräftiger Rahmen geschaffen, daß der mittelbare Einfluß der Gesamtheit nicht garantiert werden kann. Dies ist durchaus als ein Mangel der Gesetzgebung zu bezeichnen.

Weiterhin war von uns die Trennung von Legislativ- und Exekutivorganen innerhalb des Führungssystems gefordert worden, aus der erst nach unserer Ansicht die Möglichkeit effektiver Kontrolle der exekutiven Handlungen folgt. Die Aufgabe der Legislative wurde in der Weise beschrieben, daß hier die Ziele und grundsätzlichen Verfahren zur Zielerreichung diskutiert und beschlossen werden sowie der

---

1) Voigt, a.a.O., S. 515, vgl. auch S. 511

Grad der Zielerreichung bewertet wird; die Legislative bestimmt die Richtlinien der Unternehmungspolitik. Dabei erhält jedes Organisationsmitglied mit der Metarolle die Möglichkeit einer legislativen Beteiligung am Willensbildungsprozeß.[1] Demgegenüber hat die Exekutive, deren höchste Organe von der Legislative bestellt werden, die Funktion, den technischen Ausführungsprozeß entsprechend den vorgegebenen Richtlinien zu gestalten und die Durchführung zu gewährleisten. In dieser Konzeption hat die mittelbare Einwirkung der Gesamtheit auf die Legislative und die Bestellung der Exekutivorgane durchaus Raum, es muß jedoch sichergestellt sein, daß über die Vertreter ihre Interessen tatsächlich in den Entscheidungsprozeß einfließen.

Allerdings erweisen sich manche gesetzlichen Bestimmungen des Gesellschaftsrechts, des Betriebsverfassungsgesetzes und der Mitbestimmungsgesetze als Hindernis. Denn zum einen sind die Mitbestimmungsvertreter in Aufsichtsrat und Vorstand, sobald diese gewählt sind, der Belegschaft weder rechenschaftspflichtig noch von dieser beeinflußbar, geschweige denn abwählbar, so daß eine auf mangelndem persönlichen Engagement basierende faktische Einflußlosigkeit dieser Repräsentanten in relevanten Funktionsbereichen der Unternehmung in der Mitbestimmungspraxis zunächst hingenommen werden muß. Die Vollversammlung hat keinerlei Legislativrechte, auch Befugnisse gegenüber dem Betriebsrat sind nicht gegeben. Zum anderen kann keine klare Trennung zwischen dem Aufsichtsrat als Legislativ- und dem Vorstand als Exekutivorgan gezogen werden. Wie bereits erwähnt, ist der Zuständigkeitsbereich des Aufsichtsrates begrenzt, die eigentliche Unternehmungsführung obliegt dem Vorstand, der zwar formal vom Aufsichtsrat be-

1) Vgl. S. 5off.

stellt wird, aber gleichzeitig exekutive und erhebliche legislative Aufgaben auf sich vereint. Gerade dieser Tatbestand ist ein Merkmal bürokratischer Organisationen, das durch die Mitbestimmungskonzeption überwunden werden soll.

Vielmehr ist zu fordern, daß die Gesamtheit der Träger legislativer Aufgaben, also die Belegschaftsmitglieder zum einen und die Anteilseigner zum anderen, aus sich heraus, eventuell auch durch getrennte Wahl, eine Vertretung bestimmt, die die Richtlinien der Unternehmungspolitik im einzelnen festlegt und dabei ein Handlungsfeld zugewiesen bekommen muß, welches über das des bestehenden Aufsichtsrates hinausgeht.[1] Weiterhin muß der Kompetenzbereich des Vorstandes als Vollzugsorgan, falls diese Begriffe weiterhin Anwendung finden sollen, in der Weise definiert werden, daß tatsächlich nur exekutive Aufgaben enthalten sind. Denn es muß vermieden werden, daß dieses Organ wie der gegenwärtige Vorstand die Möglichkeit behält, selbst auf den Aufsichtsrat Einfluß zu nehmen und dieses Legislativgremium zu einem formalen Bewilligungsausschuß zu degradieren. Sowohl die Legislativvertreter als auch das Exekutivgremium müssen dem Plenum gegenüber jederzeit oder in bestimmten Zeitabständen rechenschaftspflichtig sein.

Ein Betriebsrat behält dann eine Funktion, wenn wegen der Unternehmungsgröße die Gefahr einer zu großen Entfernung

---

1) Hier liegt ein Vergleich mit dem Arbeiterrat der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien nahe. Der wesentliche Unterschied ist jedoch der, daß dort das Eigentum an Produktionsmitteln vergesellschaftet ist, so daß der Arbeiterrat allein vom Kollektiv des Betriebes gewählt wird, während in der Mitbestimmungskonzeption Arbeitnehmer und Anteilseigner gleichberechtigt im Legislativorgan vertreten sind. Vgl. zur Arbeiterselbstverwaltung u. a. Neuloh, a.a.O., S. 263ff.

zwischen Vertretern und Vertretenen erwächst, so daß eine Kontaktstation notwendig wird. Eine derartige Korrektur des Führungssystems von Unternehmungen mit qualifizierter Mitbestimmung würde nach unserer Meinung den Anteil der Gesamtheit und damit auch den des einzelnen an den Entscheidungsprozessen erhöhen und die Abhängigkeit einer Mitbestimmung von den Fähigkeiten und der Einsatzbereitschaft einzelner Persönlichkeiten vermindern. Dies ist ein Anliegen, das in enger Übereinstimmung mit der angestrebten Zielsetzung einer wirtschaftlichen Mitbestimmung steht.

2. Die Praxis der Konfliktbehandlung

Es ist auffällig, daß die Literatur über die Praxis der Montan-Mitbestimmung nur selten auf Konfliktsituationen oder schwerwiegende Meinungsverschiedenheiten zwischen Vertretern der Anteilseigner und denen der Arbeitnehmer in den Unternehmungsorganen hinweist, wie auf Grund der unterschiedlichen Ausgangspositionen der beiden Parteien vermutet werden könnte. Vielmehr wird die Seltenheit von konfliktausweisenden Kampfabstimmungen betont, so daß der Eindruck entsteht, als hätte die Praxis erfolgreiche Verfahren zur Konfliktbeseitigung oder zumindest zu deren Verminderung entwickelt. Das Gesetz selbst bietet zu diesem Problembereich keine Aufschlüsse.

Wir wiesen bereits darauf hin, daß für jede Konfliktlösung die Kontaktaufnahme zwischen den streitenden Parteien notwendige Bedingung ist. Darüberhinaus ist entscheidend, inwieweit die Ansichten bereits verfestigt sind bzw. wie groß trotz des Konfliktes die bestehenden Gemeinsamkeiten sind, um die angemessene Lösungsmethode zu bestimmen.[1] Je mehr sich die Fronten verfestigt haben, desto geringer wird der

1) Vgl. S. 103

Erfolg zusätzlicher Informationsleistungen sein, desto mehr tritt die Notwendigkeit von Verhandlungen einschließlich eines eventuellen Kompromisses in den Vordergrund. Die qualifizierte Mitbestimmung zeichnet sich dadurch aus, daß von den Ausgangsbedingungen her keine Partei in die Lage versetzt wird, die andere majorisieren und dieser dadurch den eigenen Willen aufzwingen zu können. Damit wird das Feld der möglichen Lösungsverfahren begrenzt.

Die paritätische Beteiligung von Vertretern der Anteilseigner und Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten der mitbestimmten Unternehmungen bewirkt, daß ein regelmäßiger - wenn auch seltener - Kontakt zwischen diesen Gruppen entsteht, der gegenseitiges Kennenlernen und eventuell auch gegenseitiges Verstehen oder zumindest Respektieren in der Argumentation ermöglicht. Damit wird die Grundlage einer Konfliktbehandlung geschaffen. Ebenso verhält es sich auf der Ebene des Vorstandes, wo die Funktion des Arbeitsdirektors Bedeutung erlangt und wo die Beziehung zwischen den Partnern wegen des täglichen Beisammenseins sich noch erheblich enger gestaltet.

Dabei kommt besonders dem Arbeitsdirektor eine Schlüsselstellung zu, denn er hat einerseits einen engen Kontakt zur Betriebsvertretung und zum anderen eine direkte Verbindung mit seinen Vorstandskollegen, die in der Regel Anteilseignerinteressen oder davon losgelöst eigene Positionen vertreten. Hinsichtlich des Kontaktes zwischen Arbeitsdirektor und Betriebsrat weist Blume darauf hin, daß dieser von beiden Seiten überwiegend als zufriedenstellend angesehen wird und meist regelmäßige Sitzungen stattfinden.[1] Obwohl der Arbeitsdirektor als Mitbestimmungsvertreter Arbeitnehmerinteressen vertritt, ist er auch wie die

---

1) Vgl. Blume, a.a.O., S. 127 und S. 152

übrigen Vorstandsmitglieder für die Geschäftsführung der Unternehmung verantwortlich und übt ebenfalls Arbeitgeberfunktionen aus. Deshalb kommt es bereits bei diesen Kontakten zu einem Aufeinandertreffen unterschiedlicher Interessen und eventuell vorab zu Korrekturen bezüglich der Forderungen, die durchsetzbar erscheinen. Dabei wird gleichzeitig eine Verbindung geschaffen zwischen Betriebsrat und Gesamtvorstand, welche die Kommunikation erleichtert. "Wesentliche Fragen der Unternehmenspolitik, insbesondere der inneren Organisation des Unternehmens, werden nicht im Aufsichtsrat, sondern zwischen der Unternehmensleitung und der betrieblichen Vertretung der Arbeitnehmer, insbesondere also zwischen Vorstand und Betriebsrat respektive Gesamtbetriebsrat, geklärt und geregelt."[1] Diese Möglichkeit einer schon frühzeitigen Erörterung betrieblicher Probleme mit der Unternehmungsleitung hat für die Konfliktvermeidung bzw. -beseitigung große Bedeutung. Hinsichtlich des Arbeitsdirektors stellt Neuloh fest, daß dessen Hauptfunktion als Schlichtungs- und Friedensamt gekennzeichnet werden kann.[2]

Auch die bereits erwähnten Vorbesprechungen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat mit dem Arbeitsdirektor und die Diskussion der Vorlagen des Vorstandes fördern den Meinungsaustausch der Mitbestimmungsvertreter mit dem Vorstand, wobei von Bedeutung ist, daß auf diese Weise harte Auseinandersetzungen in den Aufsichtsratsitzungen, die zu Kampfabstimmungen führen, meist vermieden werden können.

Es zeigt sich also, daß durch die Verbindungen zwischen Betriebsrat und Vorstand über den Arbeitsdirektor einerseits und die Kontakte zwischen Vorstand und Arbeitnehmer-

---

1) Mitbestimmung im Unternehmen, a.a.O., S. 9o
2) Vgl. Neuloh, a.a.O., S. 165

vertretern im Aufsichtsrat andererseits Möglichkeiten einer frühzeitigen Konfliktbehandlung gegeben sind. Auch die Arbeit in den paritätisch besetzten Ausschüssen des Aufsichtsrates erlangt hierbei Bedeutung. Fördernd auf eine Einigung wirkt dabei die beiderseitige Erkenntnis, daß beide Parteien voneinander abhängig sind, so daß sich daraus eine Reihe von Berührungspunkten ergibt. Das bedeutet, daß Zielantinomien wahrscheinlich nur sehr selten offenbar werden, sondern vornehmlich konkurrierende Zielvorstellungen den unternehmerischen Entscheidungsprozeß beherrschen bzw. unterschiedliche Meinungen über Handlungsmaßnahmen zur Zielerreichung bestehen. Unter diesen Umständen tritt die Bedeutung einer aktiveren Informationspolitik zur Beurteilung der unternehmerischen Handlungsmöglichkeiten sowie die Rolle der Verhandlungen hervor, wobei der Kompromiß als Lösungsmittel dominierend sein dürfte.

Es ist jedoch darauf hinzuweisen, daß es für die Unternehmung nicht nur gilt, Konflikte zu vermeiden, sondern daß diese auch funktionale Folgen haben und es demzufolge darauf ankommt, Kontroversen so zu beeinflussen, daß ihre Funktionalität betont wird. Deshalb erscheint es für den Willensbildungsprozeß durchaus förderlich, latente Spannungen in der Unternehmung manifest zu machen mit dem Ziel, die störenden Elemente in den Beziehungen herauszustellen und zu diskutieren, um so zu einer neuen Übereinstimmung zu gelangen.

Wenn auch die Mitbestimmungspraxis genügende Möglichkeiten zur Konfliktbehandlung entwickelt hat, so muß allerdings auch betont werden, daß die von uns ausgewerteten Untersuchungen von Blume, Meuloh, Seidel, Voigt und der Sachverständigenkommission übereinstimmend auf eine vielfach geringe Einflußnahme der Mitbestimmungsvertreter auf die unternehmerische Willensbildung hinwiesen. Es wurde dabei

ein Kompromiß in der Weise deutlich, daß die Vertreter der Anteilseigner überwiegend freie Hand in der Investitions- und Finanzpolitik sowie in der Preis- und Absatzpolitik hatten, während sich die Arbeitnehmervertreter vornehmlich mit der Beschäftigungs- und Sozialpolitik auseinandersetzten.

Mit diesem Vorgehen vermeidet man sicherlich eine Reihe von Konfliktsituationen, stellt sich aber gleichzeitig auch in Gegensatz zu den Mitbestimmungsvorstellungen auch des Gesetzgebers, die auf eine paritätische Beteiligung an der gesamten Unternehmungsleitung hinzielen. Außerdem ist zu berücksichtigen, daß die Mitbestimmung sich zu einer Institution entwickelt hat, die nicht mehr - wenn überhaupt jemals zuvor - von der Gesamtheit der Arbeitnehmer getragen wird, was sich darin ausdrückt, daß Wünsche und Vorschläge aus der Belegschaft oft keine Berücksichtigung finden und deshalb auch ihre Passivität mit dieser Handlungsweise nicht überwunden werden kann. Diese Nichtbeachtung trägt zu einer erheblichen Verringerung des Konfliktstoffes zwischen den Parteien bei, indem die Mitbestimmungsvertreter nicht verpflichtet werden können, diese Forderungen in den Unternehmungsorganen zur Diskussion zu bringen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß einerseits gute Möglichkeiten bestehen, Kontroversen auf eine rationale Basis zu führen und Konfliktsituationen auf Grund der Beziehungen zwischen den Vertretern beider Gruppen durch Verhandlungen zu entschärfen bzw. das gegenseitige Verständnis füreinander zu fördern, daß aber andererseits diese Möglichkeiten nicht voll ausgeschöpft werden und sich jede Gruppe auf von ihr bevorzugte Funktionsbereiche zurückzieht und darauf ihre Einflußnahme konzentriert. Bezüglich der Mitbestimmungsvertreter gilt, daß sie nicht dem Druck der Belegschaft zu einer verstärkten Einflußnahme auf den

gesamten Willensbildungsprozeß unterworfen sind, so daß der Schluß gezogen werden kann, daß auf Grund dieser Bedingungen die Mitbestimmung in ihrer Praxis noch keiner echten Bewährungsprobe ausgesetzt war. Konfliktfälle haben sich in ihrer ganzen Schärfe bisher kaum gezeigt, es ist jedoch zu vermuten, daß eine qualifizierte Mitbestimmung diese überwinden kann.

3. Die Berücksichtigung informatorischer und kontrollbezogener Anforderungen

Unter dem Aspekt der Konfliktbehandlung wurde bereits auf die Kontakte von Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer in der mitbestimmten Unternehmung hingewiesen. Dabei handelt es sich um informatorische Beziehungen, die Wissen vermitteln über Beweggründe und Argumentation der jeweils anderen Gruppe sowie über das für die Unternehmung Mögliche. Mit den regelmäßig stattfindenden Sitzungen von Vertretern beider Parteien im Aufsichtsrat, dem Kontakt der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat mit dem Vorstand über den Arbeitsdirektor und der Verbindung zwischen dem Arbeitsdirektor als Repräsentant des Vorstandes mit dem Betriebsrat wurden Informationskanäle zwischen beiden Gruppen geschaffen, die es vor der Gesetzgebung über die Mitbestimmung nie gegeben hat und ohne diese vielleicht auch nie gegeben hätte.

Dieser Sachverhalt ist sicherlich als ein Positivum der Montan-Mitbestimmung zu bezeichnen, allerdings muß für eine Beurteilung berücksichtigt werden, in welcher Weise die Gesamtheit der Organisationsteilnehmer von diesen zusätzlichen Informationsmöglichkeiten profitiert hat, ein Kriterium, von dem wir ausgingen und das für uns entscheidend ist. Wenn dem einzelnen eine Metarolle zuerkannt wird, die ihm eine Beteiligung am Willensbildungsprozeß der

Unternehmung ermöglichen soll, so ist unabdingbare Voraussetzung dafür ein zusätzliches Maß an Informationen, das ihn zur Ausübung dieser Rolle erst befähigt.

Unter diesem Gesichtspunkt sind die Informationsbeziehungen der mitbestimmten Unternehmungen des Montanbereiches zu prüfen. Dabei konnten wir bereits feststellen, daß es sich bei dieser mittelbaren Form der qualifizierten Mitbestimmung um eine Institution handelt, die sich gegenüber ihrer Basis, der Belegschaft als ganzer, verselbständigt hat und auch von dieser im großen und ganzen nicht getragen wird. Es liegt nahe, daß dieses Verhältnis die informatorischen Beziehungen markiert. Die Arbeit in den Unternehmungsorganen ist weitgehend losgelöst von den in der Belegschaft bestehenden Intentionen, obwohl die Arbeitnehmer ihre eigenen Repräsentanten in diesen Gremien beteiligt sehen.

Es ist bezeichnend, daß beispielsweise der Kontakt zwischen dem Arbeitsdirektor und der Belegschaft in der Befragung von Blume häufig als nicht sehr positiv beurteilt wird, obwohl nicht die Arbeitnehmer selbst, sondern nur ihre Vertreter befragt wurden.[1] Ohne auf weitere Einzelheiten eingehen zu wollen, wobei einige bereits in der Darstellung der organisatorischen Regelung der Montan-Mitbestimmung angeführt wurden, läßt sich feststellen, daß die Informationsbeziehungen zwischen den Vertretern beider Gruppen überwiegend als ausreichend bezeichnet werden können, während die Verbindung zu den Repräsentierten nur sehr schwach entwickelt ist. Dies gilt in gleichem Maße für den Kontakt zur Belegschaft einerseits wie für den zu den Aktionären als Anteilseignern andererseits (es sei denn, es treten Großaktionäre auf).

---

1) Vgl. Blume, a.a.O., S. 132f.

Die Loslösung des Aufsichtsrates und des Vorstandes von den Kapitaleignern in Publikumsgesellschaften wurde nach Einführung der Montan-Mitbestimmung in diesem Bereich nachvollzogen durch die Verselbständigung der Arbeitnehmervertreter von den Belegschaften der betreffenden Unternehmungen. Hierbei ist sicherlich von Bedeutung, daß unter den Repräsentanten im Aufsichtsrat betriebsfremde Gewerkschaftsvertreter zu finden sind, die zwar einerseits die nach unserer Meinung begrüßenswerte Aufgabe haben, über die Unternehmungsgrenzen hinaus allgemeinere Gesichtspunkte in die Diskussion einzubringen, andererseits aber auf Grund ihrer mangelnden persönlichen Beziehung zu der jeweiligen Unternehmung den Kontakt zur Belegschaft nicht eben fördern.

Bezüglich der Kommunikation in der Unternehmung kommt denn auch die Sachverständigenkommission zu dem Ergebnis, daß die Arbeitnehmervertreter durch ihre ständige Mitwirkung an den Entscheidungsprozessen "fast immer in vollem Umfang informiert werden."[1] Der Bericht geht aber völlig an dem Problem vorbei, ob und inwieweit die Vertretenen selbst einen Anteil an diesen zusätzlichen Informationskanälen haben. Das Betriebsverfassungsgesetz schafft mit der Betriebsversammlung einen Zwang zur vertikalen Kommunikation; die darin enthaltenen informatorischen Möglichkeiten sind jedoch begrenzt, denn einmal handelt es sich um die Kommunikation zwischen der Betriebsvertretung und der Belegschaft, an der die entscheidungsbildenden Unternehmungsorgane von vornherein nicht aktiv beteiligt sind, und zum anderen sind lediglich vierteljährliche Versammlungen bestimmt, die keinen kontinuierlichen Informationsfluß in beiden Richtungen erlauben. So wird auch der Institution der Betriebsversammlung von befragten Vorstandsmitgliedern und Betriebsratmitgliedern häufig nur geringer Wert beigemessen.[2]

---

1) Mitbestimmung im Unternehmen, a.a.O., S. 93
2) ebenda, S. 92f.

Eine weitere Institution zur Regelung des Informationssystems schafft das Betriebsverfassungsgesetz mit dem Wirtschaftsausschuß, für den die Mitglieder je zur Hälfte vom Betriebsrat und von der Unternehmungsleitung bestellt werden. Die Bestellung erfolgt nicht durch Wahl, sondern durch Ernennung, wobei alle Mitglieder der Unternehmung angehören müssen. Bei dieser Institution handelt es sich um eine "Informationskörperschaft, die nicht nur der einseitigen, sondern der gegenseitigen Information dienen soll."[1] Einmal sollen auf diesem Wege Anregungen der Belegschaft und des Betriebsrates der Unternehmungsleitung zur Kenntnis gebracht werden, zum anderen soll diese den Betriebsratmitgliedern im Wirtschaftsausschuß über ihre Arbeit berichten. Damit wird ein direkter Informationsweg zwischen Betriebsvertretung und Vorstand als Entscheidungsorgan der Unternehmung hergestellt. Der Ausschuß selbst hat ausschließlich informationsvermittelnde Bedeutung, eine Weisungsbefugnis oder Teilhabe an der unternehmerischen Willensbildung besteht nicht. Zwar hat er ein weitergehendes Informationsrecht als der Betriebsrat, dieses Recht wird jedoch fragwürdig durch die Geheimhaltungsklausel, die es weitgehend in das Ermessen des Vorstandes stellt, inwieweit eine Unterrichtung erfolgt oder nicht.[2] Auf diese Weise werden nur jene Informationen vermittelt, die von der Unternehmungsleitung bewilligt werden.

In der Praxis zeigt sich, daß Wirtschaftsausschüsse im Montanbereich kaum Bedeutung haben. Während diese Einrichtung bei der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie oft gänzlich fehlt, ist sie in Unternemungen des Bergbaus noch häufiger zu finden. In seiner praktischen Arbeit ist der Wirtschaftsausschuß jedoch begrenzt auf die Vermitt-

---

1) Voigt, a.a.O., S. 447
2) ders., S. 448

lung von abwärts gerichteten einseitigen Informationen, ein Informationsfluß nach oben fehlt.[1] Im übrigen wird darauf hingewiesen, daß die Bildung eines Wirtschaftsausschusses überflüssig wurde durch die unmittelbare Kooperation zwischen Unternehmungsleitung und Betriebsrat, die sich über die gesetzlichen Vorschriften hinaus entwickelt habe.[2] Diese Form der Kooperation aber bezieht sich zum einen auf die innere arbeitstechnische Gestaltung des Betriebes und nicht auf Fragen der Unternehmungsführung, wie sie im Wirtschaftsausschuß besprochen werden sollten, und zum anderen wird dadurch eine Verlagerung des Kontaktes zwischen Vorstand und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat als kritische Auseinandersetzung und Kontrolle auf eine Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Betriebsrat vollzogen. Diese Entwicklung führt dazu, daß die Position des Vorstandes gestärkt wird und die tatsächliche Einflußnahme auf die Unternehmungspolitik durch den Aufsichtsrat sich verringert zugunsten einer Absprache über innerorganisatorische Fragen.

Derartige Informationswege schaffen wiederum keine notwendige Verbindung mit dem einzelnen am Arbeitsplatz, sondern dienen der Verständigung zwischen Unternehmungshierarchie und "Betriebsvertretungshierarchie".[3] Zwar weist Rehhahn darauf hin, daß der Betriebsrat, bedingt durch den Wahlmodus, "eine Fülle von Informationen direkt von der Basis" erhält,[4] um sie in die Diskussion mit dem Vorstand einzubringen, jedoch erscheint uns dies eher als Ausdruck einer Wunschvorstellung denn als Beschreibung der Mitbestimmungsrealität. Es sei dabei nur auf die oft geäußerte Kritik

---

1) Vgl. Voigt, a.a.O., S. 45o
2) Vgl. Mitbestimmung im Unternehmen, a.a.O., S. 92
3) Vgl. Neuloh, a.a.O., S. 124
4) Hans Rehhahn, Die Praktizierung der Mitbestimmung in der Montanindustrie, in: Das Mitbestimmungsgespräch, H. 9/1o, 197o, S. 166

über die Wahl des Betriebsrates und dessen Verbindung zur Belegschaft erinnert. Der Mangel in der vertikalen Kommunikation sowohl in der Abwärts- als auch in der Aufwärtsrichtung dokumentiert sich in der Kenntnis der Belegschaft über die Institution der Mitbestimmung und die damit verbundenen Rechte. Aus diesbezüglichen Untersuchungen geht hervor, daß die Arbeitnehmerschaft "keine oder nur zufällige unmittelbare Erfahrungen über die Auswirkungen der Mitbestimmung besitzt."[1] Die Frage, ob die Mitbestimmung für die Belegschaft oder zumindest große Teile der Belegschaft ein bekanntes Faktum sei, wurde nach Darstellung Blumes sowohl von Arbeitsdirektoren als auch von Betriebsratmitgliedern, wenn überhaupt, nur mit Einschränkungen bejaht.[2]

Wenn sich zeigt, daß die Belegschaft zu großen Teilen in Unkenntnis ist über ihre Beteiligung in den Unternehmungsorganen bzw. die Möglichkeiten der Einflußnahme durch ihre Vertreter in diesen Gremien sowie über die Funktion des Betriebsrates, so geht daraus hervor, daß die Arbeitnehmervertreter es an einer engen Beziehung in ihrer Arbeit zur Belegschaft fehlen lassen, indem die innerbetriebliche Kommunikation unzureichend ist, und daß als Folge keine Beiträge aus der Belegschaft für die Aktivität ihrer Repräsentanten erwartet werden können. Die Distanz zwischen dem einzelnen Organisationsmitglied und der Entscheidung ist durch die Montan-Mitbestimmung kaum geringer geworden, die Ausnutzung der Metarollen bleibt unmöglich, da auf Grund mangelnder Informationen das Wissen über die unternehmerischen Probleme fehlt. Eine mittelbare Mitbestimmung läßt zwar nur eine Einflußnahme auf den Willensbildungsprozeß über Repräsentanten zu, setzt aber gleichzeitig die Bedin-

---

1) Duvernell, a.a.O., S. 311, vgl. auch die dort angegebenen Literaturhinweise
2) Vgl. Blume, a.a.O., S. 228f.

gung, daß eine aktive informatorische Beziehung zwischen diesen und der repräsentierten Gesamtheit besteht. Diese Beziehung fehlt in der Praxis der Montan-Mitbestimmung weitgehend.

Es wurde bereits festgestellt, daß die von uns geforderte Trennung der Legislativ- und Exekutivorgane nicht vorgenommen wurde, sondern daß der Vorstand als primäre Führungsinstanz neben der Bestimmung des Realisationsprozesses zu einem erheblichen Teil die Ziel- und Mittelauswahl für die Unternehmung vornimmt. Daraus ergeben sich wichtige Konsequenzen für die Art der Kontrollmaßnahmen, die in den mitbestimmten Unternehmungen des Montanbereiches durchgeführt werden. Indem der Vorstand zuweilen über die Zusammensetzung des Aufsichtsrates mitentscheidet und auch oft von sich aus über die Weitergabe von Informationen an den Aufsichtsrat beschließt - gegenüber dem Betriebsrat obliegt ihm keine Rechenschaftspflicht - und legislative Aufgaben ohnehin zu seinem Funktionsbereich gehören, bedeutet dies aus regeltechnischer Sicht, daß das Vorstandsgremium gleichzeitig als oberster Regler und als Teil der Regelstrecke fungiert. Er bestimmt vielfach die Führungsgrößen und korrigiert die Stellgrößen auf Grund von Störeinflüssen. Eine umfassende Kontrolle der Geschäftsführung des Vorstandes durch den Aufsichtsrat ist sowohl nach dem Gesellschaftsrecht als auch wegen der faktischen Stärke des Vorstandes in der Praxis nicht möglich.

Wir halten es jedoch für wesentlich, daß das Legislativorgan unabhängig die Richtlinien der Unternehmungspolitik erarbeitet und dabei die Gesamtheit der Organisationsteilnehmer mittelbar oder unmittelbar an der Willensbildung beteiligt wird. Darüberhinaus muß dafür Sorge getragen werden, daß die legislativ Beteiligten Kontrollinformationen über den Ausführungsprozeß erhalten und danach ihre weiteren Vorstellungen ausrichten. Es ist ein wesentlicher

Bestandteil von Mitbestimmung, wenn diese Kontrollinformationen unbeeinflußt von den für die Ausführung Verantwortlichen übermittelt werden, ein Sachverhalt, dem die Verhältnisse der Montan-Mitbestimmung nicht entsprechen. Der Aufsichtsrat als formale Kontrollinstanz ist jeweils auf die Berichterstattung des Vorstandes angewiesen, ein unabhängiges Informations- und Kontrollzentrum besteht nicht. Für die mangelnde Versorgung des einzelnen mit Informationen über den Realisationsprozeß ist entscheidend, daß die Mitbestimmungsgesetzgebung den Repräsentanten ein freies Mandat zugesteht, so daß diese nicht an Aufträge und Weisungen aus der Belegschaft während ihrer Amtszeit gebunden sind. Da aber auch kein Zwang zur Rechenschaftslegung besteht, kann festgestellt werden, daß die Gesamtheit der Unternehmungsmitglieder zum einen weder über Kontrollrechte verfügt noch den Zufluß gewünschter Informationen verlangen kann.

Es zeigt sich also in der Praxis der Montan-Mitbestimmung, daß eine Verselbständigung der Mitbestimmungsrepräsentanten eingetreten ist, die eine Beteiligung der Belegschaft an den Entscheidungs-, Informations- und Kontrollprozessen in der Unternehmung vielfach verhindert. Diese Entwicklung findet ihre Ursache ebenso in der unzureichenden Gesetzgebung wie in der Amtsausübung der Mitbestimmungsvertreter. Qualifizierte Mitbestimmung kommt erst dann zum Tragen und hat dann für den einzelnen Bedeutung, wenn dieser seine Passivität verliert und ihm eine echte Beteiligungsmöglichkeit klar vor Augen geführt wird. Dies hat allerdings die Voraussetzung, daß die neben seiner Objektrolle ihm übertragene Metarolle neu definiert wird.

4. Zusammenfassung

Nach der Darstellung einer qualifizierten Mitbestimmung in der Unternehmung im Modell, wobei eine Beteiligung des einzelnen im Vordergrund des Interesses stand, soll abschließend versucht werden, eine Beziehung herzustellen zwischen den in diesem Modell formulierten informations- und organisationstheoretischen Anforderungen und der qualifizierten Mitbestimmung der Montanindustrie in Gesetz und Praxis.

Dabei kann einerseits festgestellt werden, daß auf Grund der Gesetzgebung die Gesamtheit der Unternehmungsmitglieder keinen direkten Einfluß auf die Willensbildung der Unternehmung nehmen kann, da das Repräsentationsprinzip Anwendung findet. Zum anderen aber weisen die vorliegenden empirischen Untersuchungen nach, daß selbst von einer mittelbaren Beteiligung in der Mitbestimmungspraxis nur in sehr beschränktem Umfange gesprochen werden kann. Diese Situation kommt in der Bemerkung von Voigt deutlich zum Ausdruck, daß die Institution der Mitbestimmung weit davon entfernt sei, von der Gesamtheit oder zumindest der Mehrheit der Arbeitnehmer getragen zu werden.

Bei der Montan-Mitbestimmung ist offensichtlich, daß der einzelne Arbeitnehmer weder im Gesetz noch in der Praxis Berücksichtigung gefunden hat, eine Forderung, die in unserem Modell als notwendige Bedingung bezeichnet wird. Die Verbindung zwischen Repräsentanten und Basis ist nur schwach entwickelt, eine Tatsache, die teilweise in der fehlenden Rechenschaftspflicht und Abwählbarkeit während der offiziellen Amtszeit begründet ist.

Im einzelnen ist aus organisationstheoretischer Sicht anzumerken, daß bei der Montan-Mitbestimmung keine klare Trennung zwischen Legislativ- und Exekutivfunktionen besteht. Das Verhältnis zwischen Aufsichtsrat und Vorstand ist nicht

eindeutig geregelt; obwohl der Aufsichtsrat in erster Linie als Legislativ- und Kontrollgremium gedacht ist, stehen entsprechend dem Gesellschaftsrecht dem Vorstand erhebliche legislative Vollmachten neben seinen exekutiven Aufgaben zu. Die eigentliche Unternehmungsführung geht von diesem Gremium aus, und auch die Möglichkeit seiner Kontrolle durch den Aufsichtsrat ist zumindest in der Praxis nur begrenzt. Dieser Sachverhält läßt die der qualifizierten Mitbestimmung unterliegenden Unternehmungen der Montanindustrie organisationstheoretisch im Stadium bürokratischer Organisationen verharren, das gerade durch die Mitbestimmungskonzeption überwunden werden soll.

Die Metarolle des einzelnen ist darauf beschränkt, in gegebenen Zeitabständen den Betriebsrat zu wählen, dessen Aufgabenbereich sich de jure auf innerorganisatorische Fragen richtet. Weder die Bestimmung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat noch die Wahl des Arbeitsdirektors im Vorstand unterliegt der direkten Einflußnahme der gesamten Arbeitnehmerschaft, sie werden auf Beschluß von Betriebsrat und Gewerkschaft eingesetzt. Die Mehrzahl der empirischen Untersuchungen stellt zudem fest, daß die Betriebsratwahl kaum als echte demokratische Willensäußerung angesehen werden könne; sie läuft in der Regel auf eine Perpetuierung vorhandener Stellenbesetzungen hinaus. Wenn auch sicherlich mit Einführung der qualifizierten Mitbestimmung eine stärkere Berücksichtigung einzelner sozialer Aspekte erreicht werden konnte, am Entscheidungsprozeß der Unternehmungsführung ist der einzelne in keiner Weise beteiligt.

Konfliktsituationen zwischen den Vertretern der Arbeitnehmer und denen der Kapitaleigner kommen in den erwähnten empirischen Studien kaum zum Ausdruck, was auf den ersten Blick auf die Praktizierung erfolgreicher Verfahren der Konfliktbehandlung schließen läßt. Bei näherer Betrachtung zeigt

sich in der Tat, daß zwischen den Vertretern in den Führungsorganen ein reger Kontakt besteht, der als Voraussetzung jeder Konfliktbehandlung anzusehen ist. Dabei erwächst besonders dem Arbeitsdirektor eine Schlüsselstellung. Die Strategie der Vorabsprachen zwischen den Parteien vor der eigentlichen Entscheidungsfestsetzung trägt dazu bei, daß Kampfabstimmungen nur selten geführt werden.

Andererseits zeigt sich aber auch, daß die Arbeitnehmervertreter de facto weniger Einfluß auf die Willensbildung ausüben, als vom Gesetz her möglich ist. Es wird ein Kompromiß in der praktischen Arbeit der Legislative in der Weise deutlich, daß sich die Arbeitnehmervertreter in ihrer Aktivität weitgehend auf die betriebliche Sozialpolitik beschränken und die Arbeitgeberseite freie Hand in der Investitions- und Finanzpolitik sowie in der Preis- und Absatzpolitik erhält. Diese Praxis steht im Gegensatz zu den Vorstellungen in unserem Modell, bei dem die qualifizierte Mitbestimmung auf alle Bereiche der Willensbildung Einfluß nehmen soll. Mit diesem Vorgehen werden sicherlich viele Konfliktsituationen vermieden, so daß als Fazit festgestellt werden kann, daß bezüglich der Konfliktbehandlung die Mitbestimmung in der Montanindustrie kaum einer echten Bewährungsprobe ausgesetzt gewesen ist.

Die informatorischen Beziehungen in der Mitbestimmungspraxis lassen sich in der Weise beschreiben, daß ausreichende zweiseitige Informationskanäle zwischen den Vertretern beider Gruppen in den Unternehmungsorganen bestehen. Der einzelne hingegen ist von diesem zusätzlichen Informationsfluß unberührt. Die vertikale Kommunikation ist in der Hauptsache begrenzt auf die vierteljährlich stattfindenden Betriebsversammlungen, die jedoch im großen und ganzen einseitig von oben nach unten ausgerichtet ist. Der Wirtschaftsausschuß als informationsvermittelnde Institution ist - sofern er

überhaupt besteht - in seiner Tätigkeit darauf beschränkt, die vom Vorstand ausgewählten Informationen zu empfangen.

Ein von der Gesamtheit der Arbeitnehmer aufwärts gerichteter Informationsfluß an die Legislativorgane und eine Unterrichtung über die Unternehmungspolitik von oben nach unten über die Vertreter fehlt weitgehend. Das ist jedoch die entscheidende Anforderung im Modell an das Informationsverhalten einer mitbestimmten Unternehmung. Dieser Sachverhalt kommt unter anderem in der mangelnden Kenntnis der breiten Arbeitnehmerschaft über die Institution Mitbestimmung zum Ausdruck. Als Konsequenz ergibt sich, daß Forderungen an die Vertreter kaum gestellt werden und auch irgendwelche Beiträge der Arbeitnehmer zur Willensbildung nicht erwartet werden können.

Diese fehlende informatorische Verbindung gilt auch für die Behandlung der Kontrollinformationen. Zusätzlich ist darauf hinzuweisen, daß diese Kontrollinformationen nicht unbeeinflußt vom Vorstand als leitendem Exekutivorgan weitergegeben werden. Die gleichzeitige Legislativfunktion macht es möglich, daß der Vorstand sich weitgehend selbst kontrolliert; ein paritätisch besetztes Informations- und Kontrollzentrum besteht nicht. Da ein freies Mandat der Arbeitnehmervertreter ohne Rechenschaftspflicht und Abwahlmöglichkeit besteht, ist eine Kontrolle ihrer Tätigkeit während der Amtszeit durch die Vertretenen ausgeschlossen.

Diese Tatbestände lassen insgesamt den Schluß zu, daß von der Gewährung einer Metarolle für den einzelnen Arbeitnehmer in der Mitbestimmungspraxis unseres Erachtens kaum die Rede sein kann. Da aber das hier beschriebene Modell sich an dieser Forderung orientiert und darauf die informations- und organisationstheoretischen Anforderungen aufbaut, ergibt sich, daß die Montan-Mitbestimmung unseren Vorstellungen hinsichtlich der Gestaltung des Führungssystems und seiner informatorischen Beziehungen in den wesentlichen Punkten nicht entspricht.

VIII. Schlußbemerkung

Die vorliegende Untersuchung ging von der Gleichberechtigung der Faktoren Kapital und Arbeit im Produktionsprozeß als einer notwendigen Bedingung aus, um echte "Mitbestimmung", d.h. eine tatsächliche Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen in den Entscheidungsprozessen der Unternehmung durchzusetzen. Jede schon formal schwächere Form einer Mitwirkung der Arbeitnehmer schließt allein unter dem Aspekt der Mehrheitsverhältnisse die Möglichkeit einer Vernachlässigung dieser Interessen nicht aus. Weiterhin wurde die Auffassung vertreten, daß die aus dem Interessengegensatz von Arbeit und Kapital entstehenden Konfliktsituationen lösbar bzw. durch bestimmte Methoden zumindest behandelbar sind. Es ist denkbar, daß, falls auf allen Seiten ein Konfliktlösungswille besteht, diese ständige Auseinandersetzung funktionale Folgen haben kann, als nämlich die Beteiligten gezwungen werden, ihren Standpunkt auf Grund der Argumentation der anderen Gruppe oder Gruppen fortwährend zu überprüfen.

Diese ständige Konfrontation der Meinungen im Führungssystem einer mitbestimmten Unternehmung könnte unter Umständen dazu führen, daß ein dogmatisches Verharren auf einmal festgelegten Positionen überwunden wird zugunsten einer die Diskussion befruchtenden kritischen Kommunikation. Es muß vermieden werden, daß die Repräsentanten von Arbeitnehmern und Anteilseignern sich, wie die empirischen Untersuchungen über die Montan-Mitbestimmung häufig nachweisen, arrangieren und eine Strategie des "Ohne große Schwierigkeiten Durchsetzbaren" betreiben. Dieses Verhalten, und das ist entscheidend für eine effektive Durchsetzung von Mitbestimmung in der Unternehmung, muß und kann verhindert werden durch organisatorische Regelungen, die intensive zweiseitige Informationsbeziehungen zwischen der Gesamtheit der Belegschaftsmitglieder als Basis und ihren

Vertretern in den Führungsgremien sowie wirksame Kontrollmöglichkeiten gewährleisten. Wirtschaftliche Mitbestimmung im Sinne ihrer ideellen Zielsetzung ist, wie wir meinen, erst dann erfolgreich zu nennen, wenn neben einer modifizierten Definition des wirtschaftlichen "Erfolges", für den neben geldmäßigen auch soziale Maßstäbe bestimmend sein müssen, der einzelne Arbeitnehmer die Möglichkeit eines persönlichen Engagements erkennt und diese Möglichkeit auch tatsächlich nutzt.

Literaturverzeichnis

Ackoff, Russel L., Towards a Behavioral Theory of Communication, in: Management Science, Vol. 4, 1957/58, S. 218 - 234

Akerman, Johan, Die Zeitsymmetrie der Erfahrungen und der Erwartungen, in: Archiv für mathematische Wirtschafts- und Sozialforschung, Bd. 8, 1942, S. 2o-24

Albach, Horst, Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, 1. Bd., hrsg.v. E. Schnaufer und K. Agthe, Berlin, Baden-Baden 1961, S. 355-4o2

Arndt, Helmut, Mikroökonomische Theorie, 1. Bd., Tübingen 1966

Arrow, K. J., Social Choice and Individual Values, New York 1951

Ashby, W. Ross, An Introduction to Cybernetics, 4. Aufl. London 1961

Barnard, Ch. J., The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. 1938

Bartram, Peter, Die innerbetriebliche Kommunikation, Berlin 1969

Baumüller, Klaus, Kommunikation in der Führungsorganisation, München 1968

Bavelas, Alex, Dermot Barrett, An Experimental Approach to Organizational Communication, in: Business and Industrial Communication: A Source Book, hrsg.v. W. Ch. Redding, G. A. Sanborn, New York, Evanston, London 1964, S. 92-1oo

Beckmann, M. J., A Flow Model of Communication - Towards an Economic Theory of Information, Cowles Foundation Discussion Paper, No. 2o, 1956

Beer, Stafford, Kybernetik und Management, 3. erweit. Aufl. Frankfurt am Main 1967

Bertalanffy, Ludwig v., General Systems Theory, in: General Systems, Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems, Vol. 1, hrsg. v. Ludwig v. Bertalanffy, Anatol Rapoport, Ann Arbor 1956, S. 1-1o

Berthel, Jürgen, Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung, Berlin 1967

Berthel, Jürgen, Zur Organisation der Kommunikation in der Unternehmung, in: ZfB 1968, S. 4o9-432

Bidlingmaier, Johannes, Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968

Bierfelder, Wilhelm H., Optimales Informationsverhalten im Entscheidungsprozeß der Unternehmung, Berlin 1968

Blohm, Hans, Die Manipulation von Informationen, in: Neue Betriebswirtschaft, 1962, S. 121-126

Blume, Otto, Zehn Jahre Mitbestimmung, in: Zwischenbilanz der Mitbestimmung, von Erich Potthoff, Otto Blume, Helmut Duvernell, Tübingen 1962

Blumenthal, W. Michael, Die Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie, Bad Homburg, Berlin, Zürich 196o

Bössmann, Eva, Die ökonomische Analyse von Kommunikationsbeziehungen in Organisationen, Berlin, Heidelberg, New York 1967

Boldt, Gerhard, Kommentar zum Mitbestimmungsgesetz Eisen und Kohle, München, Berlin 1952

Bonini, Ch. P., Simulation of Information and Decision Systems in the Firm, Englewood Cliffs, N.J. 1964

Boulding, Kenneth E., Two Principles of Conflict, in: Power and Conflict in Organizations, hrsg.v. R. L. Kahn, Kenneth E. Boulding, New York 1964, S. 75ff.

Brenner, Otto, Gewerkschaftliche Dynamik in unserer Zeit, Frankfurt am Main 1966

Buckley, Walter, Sociology and modern system theory, Englewood Cliffs, New Jersey 1967

Burns, Tom, On the Plurality of Social Systems, in: Operational Research and the Social Sciences, hrsg.v. J. R. Lawrence, London u.a. 1966, S. 165-177

Burns, Tom, G. M. Stalker, The management of innovation, London 1961

Busse von Colbe, Walther, Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, in: ZfB 1964, S. 615-627

Cartwright, Dorwin, Influence, Leadership, Control, in: Handbook of Organizations, a.a.O., S. 1-47

Cherry, Colin, Kommunikationsforschung - eine neue Wissenschaft, 2. erweit. Aufl. Hamburg 1967

Christie, Lee S., Organization of Information Routing, in: Operations Research for Management, Vol. II, hrsg. v. J. F. McCloskey und J. M. Coppinger, Baltimore 1956, S. 421ff.

Christie, Lee S., Introduction to Part III, Information Handling in Organized Groups, in: Operations Research for Management, Vol. II, hrsg.v. J. F. McCloskey und J. M. Coppinger, Baltimore 1956

Coenenberg, Adolf G., Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden 1966

Coombs, C. H., Social Choice and Strength of Preference, in: Decision Processes, hrsg. v. R. M. Thrall, C. H. Coombs, R. L. Davin, New York 1964, S. 69ff.

Coser, Lewis A., Theorie sozialer Konflikte, Neuwied am Rhein, Berlin 1965

Couffignal, L., Kybernetische Grundbegriffe, Baden-Baden 1962

Cyert, Richard M., James G. March, A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, New Jersey 1963

Dahrendorf, Ralf, Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959

Dewey, John, Analyse eines vollständigen Denkaktes, in: Denken, hrsg. v. Carl Friedrich Graumann, Köln, Berlin 1965, S. 116-123

Diemer, Alwin, Was heißt Wissenschaft? Meisenheim am Glan 1964

Drumm, Hans Jürgen, Elemente und Strukturdeterminanten des informatorischen Kommunikationssystems industrieller Unternehmungen, (Diss.) Berlin 1969

Dubin, Robert, Stability of Human Organizations, in: Modern Organization Theory, hrsg. v. Mason Haire, New York, London 1959, S. 218-253

Duvernell, Helmut, Mitbestimmung - heute und morgen, in: Zwischenbilanz der Mitbestimmung, von Erich Potthoff, Otto Blume, Helmut Duvernell, Tübingen 1962, S. 3o5ff.

Easton, D., A Systems Analysis of Political Life, New York, Sydney 1967

Eisler, R., Wörterbuch der philosophischen Begriffe, Bd.III, Berlin 193o

Emery, F. E., E. L. Trist, Socio-technical systems, management sciences models and techniques, 1960, Vol. II, S. 84ff.

Engels, Wolfram. Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie, Köln und Opladen 1962

Etzioni, Amitai, Organizational Control Structures, in: Handbook of Organizations, a.a.O., S. 650-677

Fäßler, Klaus, Betriebliche Mitbestimmung, Wiesbaden 1970

Fayol, Henry, Allgemeine industrielle Verwaltung, hrsg. v. Internationales Rationalisierungs-Institut, München 1929

Feinstein, A., Foundations of Information Theory, New York 1959

Feldman, Julian, Herschel E. Kanter, Organizational Decision Making, in: Handbook of Organizations, a.a.O., S. 614-649

Flechtner, Hans-Joachim, Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart 1966

Flik, Heinrich, Kybernetische Ansätze zur Organisation des Führungsprozesses der Unternehmung, Berlin 1969

Föhl, Carl, Volkswirtschaftliche Regelkreise höherer Ordnung in Modelldarstellung, in: Volkswirtschaftliche Regelungsvorgänge im Vergleich zu Regelungsvorgängen in der Technik, hrsg. v. H. Geyer und W. Oppelt, München 1957, S. 49-75

French, J. R. P., B. Raven, The Basis of Social Power, in: Group Dynamics, hrsg. v. Dorwin Cartwright, A. Zander, Evanston 1962, S. 607ff.

Frese, Erich, Kontrolle und Unternehmensführung, Wiesbaden 1968

Feurer, Wilhelm, Innerbetriebliche Information, in: Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe, hrsg. v. A. Ackermann, W. Feurer, H. Ulrich, Bern 1959, S. 9-39

Gäfgen, Gérard, Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, 2. durchges. und erweit. Aufl. Tübingen 1969

Gorz, André, Zur Strategie der Arbeiterbewegung im Neokapitalismus, Frankfurt am Main 1967

Grochla, Erwin, Entwicklungsstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, in: ZfB 1969, S. 1-22

Guetzkow, Harold, Communication in Organizations, in: Handbook of Organizations, a.a.O., S. 534-573

Guetzkow, Harold, Herbert A. Simon, The Impact of Certain Communication Nets upon Organization and Performance in Task-Oriented Groups, in: Management Science, Vol. 1, 1954/55, S. 233-250

Gutenberg, Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 11. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York 1965

Gutenberg, Erich, Unternehmensführung, Wiesbaden 1962

Habbe, S., Communicating with employees, Stud. Personnel Policy, No. 129, National Industrial Conference Board, New York 1959

Handbook of Organizations, hrsg. v. James G. March, Chicago 1965

Hartley, Eugene L., Ruth E. Hartley, Die Grundlagen der Sozialpsychologie, Berlin 1955

Hax, Karl, Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmensführung, in: ZfhF 1959, S. 6o5-615

Heinen, Edmund, Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966

Heinen, Edmund, Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, hrsg. v. Helmut Koch, Wiesbaden 1962, S. 9-71

Heise, George A., George A. Miller, Problem Solving by Small Groups Using Various Communication Nets, in: The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 46, 1951, S. 327-335

Hofmann, Werner, Vom Werturteil in der Gesellschaftslehre, in: Universität, Ideologie, Gesellschaft, Beiträge zur Wissenschaftssoziologie, Frankfurt am Main 1968, S. 67-81

Hofmann, Werner, Gesellschaftslehre als Ordnungsmacht, Berlin 1961

Hoppe, F., Das Anspruchsniveau, in: Die Motivation menschlichen Handelns, hrsg. v. Hans Thomae, Köln, Berlin 1965, S. 217-23o

Kade, G., R. Hujer, D. Ipsen, Wirtschaftskybernetik in Theorie und Praxis, in: Rationalisierung, H. 3, 197o, S. 66-76

Katz, Daniel, Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, New York, Sidney, London 1966

Kloidt, Heinrich, Information und Dokumentation im Betrieb, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd.II, 3. Aufl. Stuttgart 1958, Sp. 28o5-2811

Koreimann, Dieter, Aufgaben und Organisation einer betrieblichen Informationsstelle, in: BFuP 1963, S. 160-171

Kosiol, Erich, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Wiesbaden 1968

Kosiol, Erich, Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962

Kraft, Viktor, Rationale Moralbegründung, Wien 1963

Kramer, Rolf, Information und Kommunikation, Berlin 1965

Kuhn, Alfred, The Study of Society: A Unified Approach, Homewood, Illinois 1963

Leavitt, Harold J., Managerial Psychology, 2. Aufl. Chicago, London 1964

Leavitt, Harold J., Some Effects of Certain Communication Patterns in Group Performance, in: The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 46, 1951, S. 38-50

Liebscher, Heinz, Kybernetik und Leitungstätigkeit, Berlin 1966

Likert, Rensis, The Human Organization: Its Management and Value, New York u.a. 1967

Loitlsberger, Erich, Zum Informationsbegriff und zur Frage der Auswahlkriterien von Informationsprozessen, in: Empirische Betriebswirtschaftslehre, Festschrift zum 60. Geburtstag von Leopold L. Illetschko, hrsg. v. Erich Loitlsberger, Wiesbaden 1963, S. 115-135

Luce, R. D., D. Raiffa, Games and Decision, 3. Aufl. New York 1958

Luhmann, Niklas, Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964

Macy, Joshua, Lee S. Christie, R. Duncan Luce, Coding Noise in a Task-Oriented Group, in: The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 48, 1953, S. 401-409

Mag, Wolfgang, Grundfragen einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, Köln und Opladen 1969

March, James G., Herbert A. Simon, Organizations, 6. Aufl. New York, London, Sydney 1965

Marschak, J., Towards an Economic Theory of Organization and Information, in: Decision Processes, hrsg. v. R. M. Thrall, C. H. Coombs, R. L. Davin, New York 1964, S. 187ff.

Mayntz, Renate, Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie, in: Bürokratische Organisation, hrsg. v. Renate Mayntz, Köln, Berlin 1968, S. 27-35

Mayntz, Renate, Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958

Mayo, Elton, Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt am Main 1950

McGuire, C. B. Some Team Models of a Sales Organization, in: Management Science, Vol. 7, 1960/61, S. 101-130

McGuire, J. W., Theories of Business Behavior, Englewood Cliffs, New Jersey 1964

Miller, J. G., Information input overload, in: Self-organizing systems, hrsg. v. M. C. Yovits, G. T. Jacobi, G. D. Goldstein, Spartan, Washington D.C. 1962, S. 61-78

Mitbestimmung - eine Forderung unserer Zeit, hrsg. v. Deutscher Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand, Düsseldorf, Februar 1968

Mitbestimmung im Unternehmen, Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung, Stuttgart u.a. Januar 1970

Morgenstern, Oskar, Spieltheorie, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 9, hrsg. v. Erwin von Beckerath u.a., Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1956, S. 706-713

Morris, Charles W., Signs, Language, and Behavior, New York 1955

Müller, Wolfgang, Die Informationsverarbeitung in der Unternehmung, in: Betriebswirtschaftliche Information, Entscheidung und Kontrolle, Festschrift für Hans Münstermann, hrsg. v. Walther Busse von Colbe und Günter Sieben, Wiesbaden 1969, S. 13-30

Myrdal, Gunnar, Das Wertproblem in der Sozialwissenschaft, Hannover 1965

Naphtali, Fritz, Wirtschaftsdemokratie, Frankfurt am Main 1966

Nell-Breuning, Oswald von, Arbeit und Mitbestimmung, in: Mitbestimmung, Referate und Diskussion auf die Tagung katholischer Sozialwissenschaftler vom 17. bis 19. Februar 1968 in Mönchengladbach, hrsg. v. Anton Rauscher, Köln 1968

Neuloh, Otto, Der neue Betriebsstil, Tübingen 1960

Neumann, John von, Oskar Morgenstern, Theory of Games and Economic Behavior, Princeton 1944

Newman, William H., Charles E. Summer jr., The Process of Management, Concepts, Behavior, and Practice, Englewood Cliffs, New Jersey 1961

Nordsieck, Fritz, Organisationspläne, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 3, 3. völlig neu bearb. Aufl. Stuttgart 1960, Sp. 4248-4252

Nordsieck, Fritz, Rationalisierung der Betriebsorganisation, 2. überarb. Aufl. von "Grundlagen der Organisationslehre" (1934), Stuttgart 1955

Pastoors, Horst, Die Informationswirtschaft industrieller Unternehmungen, Diss. Köln 1965

Pietzsch, Jürgen, Die Information in der industriellen Unternehmung, Köln und Opladen 1964

Popper, Karl, Die Logik der Sozialwissenschaften, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, H. 14, 1962, S, 233-248

Pross, Helge, Manager und Aktionäre in Deutschland, Frankfurt am Main 1965

Rehhahn, Hans, Die Praktizierung der Mitbestimmung in der Montanindustrie, in: Das Mitbestimmungsgespräch, H. 9/10, 1970, S. 164-168

Rice, A. K., The enterprise and its environment, London 1963

Rubenstein, A. H., Measuring Communication in Industrial Research, in: Some Theories of Organization, hrsg. v. A. H. Rubenstein, Ch. J. Haberstroh, Homewood, Illinois 1960, S. 311-322

Rückkopplung, in: Lexikon der Kybernetik, Quickborn bei Hamburg 1964

Schein, E. H., Organizational Psychology, Englewood Cliffs, New Jersey 1965

Schnelle, Eberhard, Entscheidung im Management, Quickborn bei Hamburg 1966

Schnutenhaus, Otto R., Allgemeine Organisationslehre, Berlin 1951

Seidel, Heinz, Die Willensbildung der mitbestimmten Montan-Unternehmen, Köln 1963

Seiler, John, Systems Analysis in Organizational Behavior, Homewood, Illinois 1967

Shaw, M. E., Some Effects of Problem Complexity upon Problem Solution Efficiency in Different Communication Nets, in: Journal of Experimental Psychology, 1954, S. 211-217

Sherif, Muzafer, Group Conflict and Co-operation, London 1967

Shubik, M., The Uses of Game Theory in Management Science, in: Management Science, Vol. 2, 1955, S. 4o-54

Simon, Herbert A., Die Architektur der Komplexität, in: Kommunikation, Zeitschrift für Planungs- und Organisationskybernetik, Vol. III, 1967, S. 55-83

Simon, Herbert A., Administrative Behavior, 2. Aufl. New York 1961

Simon, Herbert A., The New Science of Management Decision, New York 196o

Simon, Herbert A., A Comparison of Organization Theories, in: Review of Ecenomic Studies, Vol. XX, 1952/53, S. 44ff.

Spreng, M., Die Codierung und Informationsleitung im Zentralnervensystem, in: Kybernetik, Brücke zwischen den Wissenschaften, hrsg. v. Helmar Frank, 4. grundleg. überarb. u. erhebl. erweit. Aufl. Frankfurt am Main 1964, S. 73-82

Stahlmann, Jürgen, Organisation, Entscheidung und Kommunikation, Diss. Göttingen 1960

Steinbuch, Karl, Systemanalyse - Versuch einer Abgenzung, Methoden und Beispiele, in: IBM-Nachrichten, 17, 1967, S. 446-456

Steinbuch, Karl, Automat und Mensch, 3. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York 1965

Steinmann, Horst, Das Großunternehmen im Interessenkonflikt, Stuttgart 1969

Stomberg, Rolf, Organisation der Kontrolle aus entscheidungstheoretischer Sicht, Diss. Hamburg 1969

Stranzky, Rolf, Kybernetik ökonomischer Reproduktion, Berlin 1966

Strasser, Helge, Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966

Stratoudakis, Pan., Das Kommunikationssystem als organisatorisches Problem, in ZfB 1962, S. 204-216

Strauss, J. H., The Entrepreneur: The Firm, in: Journal of Political Economy, No. 2, June 1944, S. 112ff.

Taylor, Frederick, Scientific Management, New York 1947

Thompson, James D., Arthur Tuden, Strategies, Structures, and Processes of Organizational Decision, in: Readings in Managerial Psychology, hrsg. v. Harold J. Leavitt, Louis R. Pondy, Chicago, London 1964, S. 496-515

Ulrich, Hans, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949

Voigt, Fritz, Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen, in: Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung, 1. Bd., hrsg. v. Walter Weddigen, Berlin 1962

Wall, Fritz, Revision (Prüfung) und Kontrolle, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. III, 3. völlig neu bearb. Aufl. Stuttgart 1960, Sp. 4677-4680

Weaver, Warren, Recent Contributions to the Mathematical Theory of Communication, in: Shannon, Claude E., Warren Weaver, The Mathematical Theory of Communication, Urbana, Illinois 1949, S. 94-117

Weber, Max, Die Objektivität sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 3. erweit. u. verbess. Aufl. Tübingen 1968, S. 146-214

Weber, Max, Wirtschaft und Gesellschaft, Studienausgabe, hrsg. v. Johannes Winckelmann, Köln, Berlin 1964

Wiener, Norbert, Mensch und Menschmaschine, Frankfurt am Main, Berlin 1952

Wieser, Wolfgang, Kybernetik, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 12. Bd., hrsg. v. Erwin von Beckerath u.a., Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1965, S. 625-633

Wieser, Wolfgang, Organismen, Strukturen, Maschinen, Frankfurt am Main 1959

Wild, Jürgen, Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1967

Williams, Robert, The Reduction of Inter-group Tensions, SSRC Bulletin No. 57

Wittmann, Waldemar, Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen 1959

Zemanek, Heinz, Elementare Informationstheorie, Wien, München 1959

Zentralinstitut für Information und Dokumentation (Hrsg.), Der Aufbau des Informationssystems in der chemischen Industrie als Beispiel für andere Zweige der Volkswirtschaft, Bericht von der Arbeitstagung am 18. Juni 1965 in Berlin, Berlin 1965

Lebenslauf

Name:	Norbert Engler
Geburtsdatum:	22.6.1944
Geburtsort:	Berlin
Schulbildung:	1950-1956 Grundschule in Berlin - Wilmersdorf; 1956-1963 Walther-Rathenau-Schule (Oberschule Wissenschaftlichen Zweiges) in Berlin-Grunewald
Reifeprüfung:	12.2.1963
Studium:	Sommersemester 1963 - Wintersemester 1968/69 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin, zwischenzeitlich zwei halbjährige Praktika in der Industrie
Diplomprüfung:	Diplomprüfung für Betriebswirte am 20.12.1968
Weitere Tätigkeit:	Halbjährige Industriepraxis im Anschluß an die Diplomprüfung, ab Sommer 1969 Doktorand an der Freien Universität Berlin; ab 1970 Promotionsstipendium der Stiftung Mitbestimmung"; im ersten Halbjahr 1971 Assistent am Institut für Vergleichende Betriebswirtschaftslehre der Freien Universität Berlin; seit dem 1.7.1971 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung in Berlin.

B. Ladewig · Dissertationsdruck 1 Berlin 12 · Pestalozzistr. 105 · Tel. 318885